



Universidade de Lisboa
Faculdade de Motricidade Humana



As estratégias organizacionais de clubes de ténis em Portugal estruturadas a partir de um Modelo de Gestão do Marketing do Desporto

Dissertação elaborada com vista à obtenção do
Grau de Mestre em Gestão do Desporto – Organizações
Desportivas

Orientador: Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço

Coorientador: Professor Doutor Alcides Vieira Costa

Júri:

Presidente

Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço

Vogais

Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço

Professor Doutor Rui Daniel Gaspar Neto Biscaia

Professor Doutor Alcides Vieira Costa

Mafalda Filipa Gaspar Soares

2014

Agradecimentos

O espaço limitado desta secção de agradecimentos, seguramente, não me permite agradecer, como devia, a todas as pessoas que, ao longo do meu Mestrado em Gestão do Desporto – Organizações Desportivas ajudaram-me, direta ou indiretamente, a cumprir os meus objetivos e a realizar mais esta etapa da minha formação académica. Desta forma, deixo apenas algumas palavras, poucas, mas um sentido e profundo sentimento de reconhecido agradecimento.

Em primeiro lugar, à minha família, pois sem ela nunca teria tido a oportunidade de frequentar este mestrado. Estou assim muito agradecida por toda a paciência e compreensão que sempre tiveram comigo, e à oportunidade que deram-me de aprender para tornar-me numa pessoa melhor e com mais competências, da perspetiva de um futuro melhor.

Em segundo, agradeço aos meus professores Alcides Costa e Carlos Colaço por toda a ajuda que deram-me ao longo destes últimos dois anos. Um principal agradecimento ao meu professor Alcides Costa, que deu-me a honra de trabalhar com ele nesta dissertação, acabando por se tornar numa pessoa que será sempre um excelente exemplo a seguir. Inspirou a minha vida neste último ano, e tornou-a mais interessante, ensinando-me as direções que posso seguir na minha vida profissional e de estudante. Não é só o meu coorientador, é um professor, um conselheiro e um amigo, que mesmo nos piores momentos acreditou em mim.

Em último lugar, um agradecimento especial aos meus amigos Luís Ferreira, Ulisses Ferreira, Hugo Falcão, Tomás Martins, Camila Morais e José Silva, que não são apenas os meus melhores amigos, são também a minha família. Com eles descobri quem sou e o lugar onde pertenço, ultrapassei obstáculos que nunca pensei conseguir. E com eles descobri o verdadeiro significado da vida, mostrando-me todos os dias o que esta tem de melhor para oferecer.

Resumo

Em Portugal a evolução do ténis registou-se apenas em 1966 devido à criação de uma escola de iniciação de ténis no Estádio do Jamor. Atualmente, Portugal tem vindo a atrair cada vez mais praticantes. Neste sentido, é importante inovar e preparar o mercado a uma realidade maior. Entretanto, devido à crise vivida no país atualmente, o ténis português tem vindo a ser afetado, e os clubes têm perdido um número significativo de alunos e sócios. É preciso assim que os clubes reinventarem um novo modelo de gestão para combaterem as suas dificuldades. Neste sentido, o presente estudo tem por objetivo: identificar se as estratégias organizacionais dos clubes de ténis em Portugal são estruturadas a partir de um Modelo de Gestão do Marketing do Desporto, e identificar se os gestores dos clubes de ténis em Portugal utilizam a pesquisa e análise de mercado, como subsídio teórico, para desenvolver as suas estratégias organizacionais e qual a importância dada a cada uma das etapas da pesquisa e análise de mercado. O modelo de referência foi: Modelo de Gestão de Marketing Desportivo – MGMD (Pitts e Stotlar, 2002). A metodologia deste estudo é um estudo de caso do tipo exploratório com a utilização de um questionário com carácter quantitativo e qualitativo. Neste estudo foi extraída uma amostra de 33 clubes de ténis em Portugal, sendo que para a construção deste foi utilizado o programa Survio. Os respondentes deste questionário são os responsáveis pela gestão de cada clube. Na apresentação dos resultados, procura-se dar respostas aos nossos objetivos, para tal, este capítulo foi dividido em cinco subcapítulos, e em cada um é feita a análise quantitativa, qualitativa e discussão dos resultados com referência à bibliografia. Por fim, nas considerações finais pretendemos retomar os dois objetivos principais deste estudo numa perspetiva crítica e reflexiva.

Palavras-chave: Ténis, Desporto, Marketing, Gestão, Estratégia.

Abstract

In Portugal the evolution of tennis was registered only in 1966 due to the creation of an initiation school tennis in Jamor Stadium. Currently, Portugal has been increasingly attracting practitioners. In this sense, it is important to innovate and prepare the market to a greater reality. However, due to the crisis in the country today, the Portuguese tennis has been affected, and the clubs have lost a significant number of students and partners. It takes so clubs reinvent a new management model for curbing their difficulties. In this sense, the present study aims to: identify if the organizational strategies of tennis clubs in Portugal are structured from a Model Management Sports Marketing, and identify whether the managers of tennis clubs in Portugal using the search and market analysis, theoretical subsidy to develop their organizational strategies and the importance given to each of the stages of the research and market analysis. The reference model was: Model Management Sports Marketing - MGMD (Stotlar and Pitts, 2002). The methodology of this study is an exploratory case study of the kind with the use of a questionnaire with quantitative and qualitative nature. In this study extracted a sample of 33 tennis clubs in Portugal, and for the construction of the Survio program was used. Respondents of this survey are responsible for the management of each club. In presenting the results, it seeks to provide answers to our goal, to do so, this chapter is divided into five sub-chapters, and in each of the quantitative, qualitative and discuss the results with reference to the literature analysis is done. Finally, the concluding remarks intend to resume the two main objectives of this study in a critical and reflective perspective.

Keywords: Tennis, Sports, Marketing, Management, Strategy.

Índice

Agradecimentos	2
Resumo	3
Abstract.....	4
Índice	5
1. Introdução	7
2. Revisão da Literatura	11
2.1. Desporto, Gestão do Desporto e Indústria do Desporto	11
2.2. Marketing do Desporto	15
2.3. Gestão do Marketing do Desporto.....	18
2.4. Estratégia Organizacional	22
2.5. Modelo de Gestão do Marketing do Desporto (MGMD) de Pitts e Stotlar (2002).....	25
3. Metodologia	38
3.1. Objetivo, problema e natureza da pesquisa.....	38
3.2. Caraterização do estudo	38
3.3. População e Amostra.....	40
3.4. Recolha e análise dos dados.....	40
4. Análise e Discussão dos Resultados.....	44
4.1. A utilização do Modelo de Gestão do Marketing do Desporto (MGMD)	45
4.2. Consumidor	50
4.3. Companhia.....	54

4.4. Concorrente	61
4.5. Clima.....	67
5. Considerações Finais.....	75
6. Referências Bibliográficas.....	80
ANEXOS	84

1. Introdução

A origem do ténis está associada a um jogo praticado pelos monges nos mosteiros. Os primeiros países a iniciarem esta modalidade foram a França e a Itália durante o séc. XI. Nesta época a bola era jogada apenas com as mãos, com o passar do tempo foram-se introduzindo novos materiais com a utilização de uma luva de proteção e em último as raquetes de madeira. As primeiras regras do jogo foram estabelecidas em 1555, no tratado de “GiuoccoDellaPalla” redigido pelo Italiano António Scaino de Saló (Vaz, 1973).

Segundo Andrade (2001), em Inglaterra, esta modalidade era conhecida como Real Tennis, mas em França chamavam de Jeu de la Paume. O ténis, já nesta altura era muito elitista sendo praticado na maioria pelos membros da Igreja e da corte. Na França, o desenvolvimento foi tão exponencial que, em 1254, o Rei Luís IX decidiu proibi-lo, pois considerava que este estava a prejudicar as atividades dos membros do clero. A revolução Francesa em 1789, veio afetar o ténis no país, afetando também a Inglaterra. Acabou por voltar a crescer em 1874 graças ao “LawnTennis” que era uma caixa vendida a um preço reduzido que continha 4 raquetes, 2 bolas, redes e livros de regras, esta iniciativa fez com que o ténis deixa-se o seu carácter de elitista para toda a população em geral. A Inglaterra foi o principal responsável pela divulgação do Ténis em 1877, ao organizar o primeiro Torneio de Wimbledon. Os outros três torneios de grande importância para a divulgação foram o Open dos Estados Unidos, em 1881, o Open da Austrália, em 1908 e o Roland Garros, em 1925. Este refere que o ténis começou a ser praticado em Portugal no ano de 1880 por cidadãos ingleses que residiam em Carcavelos, Cascais e Porto. E o grande responsável pela dinamização do ténis em Portugal foi, Guilherme Pinto Basto, este foi o primeiro presidente da Federação Portuguesa de Ténis que fundou dois clubes muito importantes em Portugal, o Club Internacional de Football e o Sporting Club de Cascais. “Nos primeiros tempos e a exemplo do que acontecia nos outros países europeus também em Portugal se tornou numa modalidade praticada por uma elite muito restrita na qual se salientava o nome do Rei D. Carlos” (Andrade, 2001, p.9).

Para referir a importância que o ténis tem em Portugal recorreremos ao historial da Federação Portuguesa de Ténis fazendo uma estatística do número de licenças

durante vários anos até hoje, e o número de clubes em Portugal em cada ano. Estes números revelam a importância que os portugueses dão ao ténis, verificando-se pela subida do número de licenças.

Andrade (2001) Afirma que desde o início da Federação Portuguesa de Ténis que a evolução do ténis tem-se notado, é possível verificar um aumento do número de licenças federativas e clubes, e os proveitos financeiros disponíveis no seio da estrutura federativa para o desenvolvimento e defesa da modalidade em Portugal. Como é o exemplo das licenças federativas em 1976, verificando-se que existiam 422 praticantes da modalidade com licença na F.P.T., sofrendo um aumento em 1980 para 1.658 e no final do ano de 1984, a F.P.T. já contava com 5.692. Novo aumento deu-se em 1988 com 6.701 licenças. E em 1999 atingiu os 9.185. Em 2007 contava com 72.060 licenças e atualmente a F.P.T. conta com 120.635 número de licenças.

Em relação ao número de clubes em Portugal desde 2005 a 2014, os indicadores revelam que em 2005, a federação tinha um total de 375 clubes em Portugal. Entre 2006 e 2008 houve uma quebra para 330, mas em 2009 voltou a subir para os 360. Mas a partir de 2010 até ao dia de hoje o número de clubes tem sofrido quedas, registando em 2010 apenas 265 clubes. Em 2012 ainda atingiu os 300, mas volta a descer para os 280 em 2013, e até agora o ano de 2014, a Federação conta com 312 clubes, da qual 111 não têm e-mail ativo.

Com estas estatísticas podemos evidenciar que até 2010 o número de pessoas a praticar ténis e mesmo a competir tem vindo a aumentar gradualmente desde 1976, e atualmente o ténis deixou na sua maior parte o seu carácter elitista e as pessoas começaram a ver o desporto para além do futebol, sendo o ténis uma modalidade desportiva considerada a número um para algumas pessoas. Entretanto desde 2010 os clubes em Portugal têm perdido sócios, na sua maior parte pela crise vivida no país em que as pessoas deixam o desporto para segundo plano nas suas vidas. Se os clubes perdem sócios consequentemente a Federação também perde clubes. É preciso então uma atualização dos clubes, o que estes podem melhorar para se conseguir conquistar novos sócios e chegarmos novamente ao ponto onde estávamos ou mesmo ultrapassá-lo.

Neste sentido o presente estudo se justifica pela necessidade de verificar se os clubes de ténis em Portugal utilizam as informações provenientes de um plano de marketing para estruturar as suas estratégias organizacionais. O objectivo é então, identificar se as estratégias organizacionais dos clubes de ténis em Portugal são

estruturadas a partir do Modelo de Gestão do Marketing do Desporto (MGMD), e identificar se os gestores dos clubes de ténis de Portugal utilizam a pesquisa e análise de mercado, como subsídio teórico, para desenvolver as suas estratégias organizacionais, e qual a importância dada a cada uma das etapas da pesquisa e análise de mercado, sempre com referência ao Modelo de Gestão do Marketing do Desporto (MGMD) de Pitts e Stotlar (2002).

Para atingir este objetivo o estudo estrutura-se da seguinte forma: Introdução; Revisão da literatura; Metodologia; Análise e Discussão dos Resultados, e Considerações finais.

O segundo capítulo, referente à Revisão da Literatura, está dividido nos seguintes subcapítulos:

O primeiro subcapítulo “Desporto, Gestão do Desporto e Indústria do Desporto”. Neste subcapítulo começamos por definir o conceito de Desporto a partir da análise de vários autores. Em relação à Gestão do Desporto, referimos o artigo 2 da Carta Europeia dando ênfase à ideia do desporto ser um direito do cidadão. O subcapítulo finaliza-se com referência à “Indústria do Desporto”.

O segundo subcapítulo “Marketing do Desporto”, iniciou-se com análise do Conceito de Marketing, com base nas definições de marketing e desporto é então definido o conceito de Marketing do Desporto. O capítulo finaliza-se com um conceito geral de Marketing do Desporto escrito pelos autores Mullin, Hardy e Sutton (2000).

O terceiro subcapítulo, a “Gestão do Marketing do Desporto”, onde é referido a importância que este tem para o Marketing do Desporto e como este é aplicado na Gestão do Desporto, como tal é referido dois modelos de Gestão de Marketing.

O quarto subcapítulo é a “Estratégia Organizacional”, começasse por definir o conceito de Estratégia. De seguida é então descrito a definição de Estratégia Organizacional, onde evidencia-se a importância que este tem para as organizações, e como estas dependem da Estratégia Organizacional para terem sucesso. Por último, é dado um exemplo do Ténis Americano.

O último capítulo é o “Modelo de Gestão do Marketing do Desporto (MGMD), é apresentado o modelo que estrutura este estudo, como este funciona, e como este é uma ferramenta fundamental para qualquer gestor do desporto.

Depois da Revisão da Literatura, passamos então para o capítulo da Metodologia.

No capítulo da Metodologia, especificamos as estratégias e procedimentos utilizados neste estudo. Também será analisado as opções metodológicas tomadas para a definição e delimitação da amostra, e os instrumentos de pesquisa e recolha de dados usados neste estudo.

O quarto capítulo, trata-se da Análise e Discussão dos Resultados, neste capítulo é feita a apresentação dos resultados e sua discussão, procurando dar respostas aos nossos objetivos, para isso a análise é repartida em cinco subcapítulos, são eles:

A utilização do modelo de gestão do marketing do desporto (MGMD); Consumidor; Companhia; Concorrente e Clima;

O último capítulo, das considerações finais pretendemos retomar os dois objetivos principais deste estudo numa perspetiva crítica e reflexiva.

2. Revisão da Literatura

2.1. Desporto, Gestão do Desporto e Indústria do Desporto

Vários autores durante o século passado e o presente século tentaram definir o desporto. Pires (2007), refere três autores, em que cada um formulou a sua definição.

Segundo Hébert (1935 apud Pires, 2007): “Desporto é todo o género de exercícios ou de atividades físicas tendo por fim a realização de uma performance e cuja execução repousa essencialmente sobre um elemento definido: uma distância, um tempo, um obstáculo, uma dificuldade material, um perigo, um animal, um adversário e, por extensão, o próprio desportista” (p.115).

Na perspetiva de Gillet (1949 apud Pires, 2007): “É uma atividade física intensa, submetida a regras precisas e preparada por um treino físico metódico” (p.115).

Por fim, Bouet (1968 apud Pires, 2007): “Define desporto como a procura competitiva (actual e potencial) da performance no campo do movimento físico afrontado intencionalmente com dificuldades. É, ainda, o emprego sistemático e preciso da medida dos tempos e das distâncias e da contagem de pontos” (p.116).

Nesta mesma linha de Bouet (1968), também Clarys (1984) entende o conceito de desporto como movimento (atividade física e intelectual humana), a competição (rivalidade no sentido da relação desporto/performance), a institucionalização (existência de regras e normas institucionalizadas) e o lazer (carácter recreativo e lúdico). Trata-se assim de um conceito alargado de desporto, em que se defende a unidade das práticas consideradas “desportivas” e se rompe com a concepção que as restringia ao aspecto competitivo (Almeida, 2001).

Stotlar (2005) também defende a sua teoria começando por igualar o desporto a um substantivo de colectividade porque este inclui todas as atividades que obrigam a uma participação ativa do ser humano, e um conjunto de atividades físicas. “Assim, a indústria do desporto abrange uma vasta gama de empreendimentos comerciais até à modalidade desportiva mais específica” (p.3).

Por último, Pitts e Stotlar (2002) definem o desporto como um conceito bastante amplo, que quando usado no contexto da Gestão do Desporto, Marketing do Desporto e da Indústria do Desporto representa todas as “pessoas, atividades e organizações envolvidas na produção, facilitar, promover ou organizar qualquer negócio de desporto, ou numa experiência relacionada com fitness, recreação, turismo desportivo ou de lazer” (p.3).

Depois de analisada as teorias de vários autores, a ideia a que se chega é que o desporto é de uma complexidade social e cultural bastante elevada, mas apesar da sua complexidade, é possível verificar através dos conceitos anteriormente referidos a importância que o desporto tem para a sociedade, pois abrange uma série de atividades em que só podemos encontrar no próprio desporto. Podemos assim verificar, que o desporto é um dos principais meios educativos e formativos para o cidadão, com um excecional contributo na promoção da saúde e do rendimento profissional das populações, da formação multilateral da juventude, da melhoria da qualidade de vida, no preenchimento do tempo livre ou como fator de desenvolvimento sociocultural e turístico (Araújo, 1998).

Araújo (1998) refere também a importância que a Educação Física e o Desporto representam hoje nas sociedades modernas, pois são um meio imprescindíveis da cultura e de desenvolvimento social, tendo como um dos seus objetivos fundamentais aperfeiçoar as formas básicas do movimento humano.

Sendo o desporto um dos principais meios educativos e formativos para o cidadão, este também deve ser um direito de qualquer cidadão. A seguir, Almeida (2001) explica como o desporto passou a ser um direito do cidadão, referindo o ponto 1 do artigo 2 da Carta Europeia do Desporto: “Todas as formas de atividade física que, através de uma participação organizada ou não, têm por objetivo a expressão ou melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis”, desta forma a divulgação de novos valores incentivam os Estados membros a definirem políticas de promoção desportiva junto das populações, permitindo a democratização e consagrando-se como um direito do cidadão.

Para conseguir levar o desporto ao alcance de todos foi preciso tomar certas medidas como a criação de instalações desportivas diversificadas, de espaço livres para a prática desportiva, de programas de animação, de recrutamento e formação de

peçoal especializado, de generalização de subsídios e associações, etc. (Almeida, 2001).

As novas instalações desportivas, programas de animação, de recrutamento e formação de peçoal deram origem a um novo conceito no desporto, pois para que tudo isto fosse possível e tivesse sucesso era necessário peçoas especializadas na área do desporto, é aqui que a gestão do desporto desempenha um papel fundamental, na medida em que este é o responsável pela gestão das novas instalações desportivas diversificadas, na gestão do recrutamento e na formação de peçoal especializado, etc.

É assim indispensável a compreensão do conceito de gestão do desporto. Segundo Pitts e Stotlar (2002) gestão do desporto é:

O estudo e a prática envolvido em relação a todas as peçoas, atividades, empresas e entidades envolvidas na produção, o que possibilita a promoção ou organização de qualquer produto relacionado com desporto, fitness e lazer (p.4).

Pitts e Stotlar (2002) definem também os produtos de desporto, afirmando que estes podem ser bens, serviços, peçoas, lugares ou mesmo ideias. Dando vários exemplos como uma empresa que fabrica equipamentos desportivos, roupas ou sapatos; uma peçoal ou empresa que oferece serviços de promoção de uma organização desportiva; uma organização encarregada de governar uma modalidade desportiva; uma peçoal que representa um atleta profissional como agente; peçoas que possuem e gerem uma instalação desportiva; as peçoas que projetam e constroem instalações desportivas; uma peçoal que ensina ténis; e as empresas de televisão que estão envolvidos na transmissão de eventos desportivos.

A todos estes itens referidos dá-se o nome de indústria do desporto. Pitts, Fielding e Miller (1994) devido à amplitude da indústria do desporto dividem-na em segmentos, são eles o “desempenho desportivo”, “a produção desportiva” e “a promoção do desporto”.

O primeiro segmento, “desempenho desportivo” está relacionado com a participação do espetador no desporto, e qual o papel deste, seja no desporto amador, profissional, desporto escolar ou mesmo a influência que o espetador tem nas organizações desportivas ou no desporto municipal sem fins-lucrativos.

O segundo segmento, “produção desportiva” refere-se à produção dos produtos necessários para a prática desportiva, este varia entre vestuário, cuidados médicos, instrutores de fitness, entre outros. Em suma, tudo o que é necessário para melhorar o desempenho de qualquer pessoa.

O terceiro e último segmento, “promoção do desporto” está relacionado com todos os produtos e serviços que promovem o desporto, como exemplo a imprensa, merchandising, patrocínios e atletas de alta competição como Cristiano Ronaldo, que fazem crescer a economia desportiva.

Depois da divisão em segmentos da indústria de desporto, é assim importante definir o conceito de indústria do desporto. Segundo, Pitts e Stotlar (2002)

A indústria do Desporto é o mercado em que os produtos oferecidos aos seus compradores são desporto, fitness, recreação, lazer ou outros produtos relacionados, e podem também ser atividades, bens serviços, pessoas, lugares ou ideias” (p.4).

No capítulo seguinte será então analisado o Marketing do Desporto, começando por analisar os dois conceitos em separado, “Marketing” e “Desporto”, como tal seria importante neste capítulo definir o conceito desporto, e algumas noções de Gestão do Desporto e Indústria do Desporto, que estão também relacionados com o que se trata no capítulo seguinte.

2.2. Marketing do Desporto

Para compreender o conceito de Marketing do Desporto é preciso primeiro conhecer como este teve origem e o seu desenvolvimento. Como tal, os primeiros passos a seguir será dividir as duas palavras “Marketing” e “Desporto”. O conceito Desporto foi referido no capítulo anterior, damos assim ênfase ao conceito de Marketing. Pitts e Stotlar (2002) também afirmam a importância da definição de Marketing, porque todo o “desenvolvimento de fundamentos de Marketing do desporto é baseado em princípios básicos do Marketing. A prática e as atividades de Marketing do Desporto também baseiam-se nas atividades básicas do Marketing, mas são modificadas e adaptadas para o negócio do desporto. Portanto, Marketing do Desporto é baseado na sua primeira disciplina – Marketing” (p.5).

Verificamos assim que é importante definir o conceito de Marketing. Pitts e Stotlar (2002) definem como o estudo das pessoas, do que elas compram, do que estão dispostas a pagar por um produto, onde e quando vão comprar os produtos e como são influenciados pelos media e todas as formas de publicidade.

Para ficarmos com um melhor entendimento de Marketing, referimos a opinião de mais autores, como o exemplo de Kotler (1997), em que partilha o mesmo pensamento de Pitts e Stotlar (2002), interpretando o Marketing como um recurso para as empresas, para que estes tenham um melhor entendimento dos seus consumidores. Kotler (1997) também refere a importância do Marketing, afirmando que este é a chave para atingir as metas que uma organização define, e consiste em ser mais eficaz do que os concorrentes, usando as atividades de Marketing para determinar e satisfazer as necessidades e desejos do mercado-alvo.

Por último, McCarthy e Perreault (1990) também definem o Marketing mas recorrendo à evolução do conceito ao longo dos anos. O conceito tradicional é orientado para o produto: “Vendam o que você faz”. O conceito moderno é o cliente virado para o mercado: “Faça o que vai vender”. Este conceito centra-se na noção de que o Marketing é a chave para proteger e satisfazer os clientes. McCarthy e Perreault (1990) definem assim que o conceito significa que “uma organização tem como objetivo todos os seus esforços na satisfação dos seus clientes” (p.27).

Depois de definido o conceito de Marketing, podemos entender melhor o que é o Marketing do Desporto com base na definição de Desporto e de Marketing referidos

anteriormente. Portanto, é seguro assumir que a combinação dos dois conceitos para obter marketing do desporto é, provavelmente bastante complexa, visto pela complexidade dos dois conceitos anteriores. E como afirma Blann e Armstrong (2003) em que para equilibrar os objetivos de negócio de uma empresa com o consumidor, é um desafio para qualquer setor, pois o Marketing do Desporto é muito complexo, porque o desporto tem certas características que o tornam único, esta complexidade também deriva pelo Marketing do Desporto não ser algo recente, pois desde que se vende produtos do desporto existe o Marketing do Desporto. O que é realmente novo são os livros, cursos de Marketing do Desporto, visto como um campo de estudo, podemos assim afirmar que o Marketing do Desporto deriva principalmente da teoria do Marketing do Desporto, do desporto no setor de negócios e de gestão (Pitts e Stotlar, 2002).

Pitts e Stotlar (2002) definem assim o conceito de Marketing do Desporto como o “processo de conceção e implementação de um produto desportivo para satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores e também para alcançar os objetivos da empresa” (p.6).

Cardia (2004) nesta mesma linha de pensamento, afirma que o Marketing do Desporto difere muito pouco do Marketing propriamente dito, devendo este apenas estar relacionado à disciplina do desporto e vinculado com premissas básicas como produtos, desejo, necessidades, valor, satisfação, qualidade e mercado.

Bertoldo (2000) enfatiza assim o papel do Marketing do Desporto na divulgação das modalidades desportivas, clubes e associações de promoção de eventos e torneios ou patrocínio de equipas e clubes desportivos. E para que este papel do Marketing do Desporto seja bem sucedido é preciso entender tanto a indústria do desporto como a aplicação específica dos princípios e processos de marketing para contextos desportivos (Shank, 2002).

Shank (2002) descreve também a origem do termo Marketing do Desporto, tendo sido usado pela primeira vez nos Estados Unidos pela Age Publicidade, em 1978. Desde então, tem sido utilizado para descrever uma variedade de atividades associadas com a promoção do desporto. O autor divide o conceito de Marketing do Desporto em duas correntes distintas. A primeira forma de Marketing do Desporto é Marketing “do” desporto ou comercialização do desporto. Este refere-se ao uso de variáveis do Marketing Mix, de comunicar os benefícios da participação e desporto em relação ao espectador e aos potenciais consumidores.

Em última instância, o objetivo é garantir a sobrevivência contínua do desporto em rápida mudança devido a circunstâncias ambientais, e é este aspeto do marketing que só recentemente foi desenvolvido em organizações desportivas. Sobrevivência depende em grande parte do principal objectivo das organizações (p.89).

A segunda corrente é o Marketing através do Desporto, aqui o Marketing usa o desporto a seu favor, como uma forma de comercializar os seus produtos, de vender a sua marca, que é o exemplo do patrocínio no desporto por parte das empresas. “Grandes empresas usam o desporto como um veículo para promover e divulgar os seus produtos, geralmente para mercados especificamente demográficos e de um determinado desporto” (Shank, 2002, p.89).

Para finalizar, Mullin, Hardy e Sutton (2000) definem o Marketing do Desporto a partir de um padrão geral de Marketing:

O Marketing do Desporto consiste em todas as atividades destinadas a satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores do desporto por meio de processos do Exchange. Marketing do Desporto desenvolveu duas vertentes principais: a comercialização de outros produtos ou serviços industriais e de consumo, através do uso de promoções desportivas (p.8).

Depois de analisado o Marketing do Desporto, o Desporto e algumas noções de Gestão de Desporto e Indústria do Desporto, passamos à análise da Gestão do Marketing do Desporto no capítulo seguinte, pois é necessário o gestor do desporto ter conhecimento de como pode usar o Marketing em seu benefício, na gestão do seu clube.

2.3. Gestão do Marketing do Desporto

Depois da análise da definição de Marketing do Desporto na sua teoria, é necessário também compreender o Marketing do Desporto na prática, e como ele pode ser aplicado na gestão do Desporto e ajudar na Gestão das organizações e clubes.

Neste capítulo vamos então apresentar dois modelos de Gestão do Marketing do Desporto, ambos descrevem a importância e utilidade que o Marketing do Desporto tem para as organizações, clubes e associações, etc.

O primeiro modelo chama-se Processo de Gestão de Marketing (PGM) e os autores deste modelo são Mullin, Hardy e Sutton (2000), estes referem a importância da consistência e liderança do Marketing, como sendo uma necessidade para qualquer gerente do desporto. Os autores apresentam os elementos básicos necessários para um gerente de um clube, e como a utilização deste processo de Gestão de Marketing o ajudará na sua liderança. É um processo que combina a estratégia e tática conceituado num modelo. As etapas deste modelo assemelham-se aos passos do planeamento estratégico de negócios de Aaker, Kumar e Day (2004) e nas diversas práticas de administração de marketing analisadas por Kotler (1997).

O Processo de Gestão de Marketing (PGM) inicia-se com a compreensão do mercado no qual a organização atua. Através de pesquisas e sistemas de informação de Marketing, que dão a conhecer o consumidor (quem é?, o que quer?, onde está?), analisar o mercado (quantos são?) e identificar a concorrência. De acordo com Aaker (2004), um dos objetivos da análise de mercado é determinar a atratividade de um mercado ou segmento e o que oferece aos participantes atuais ou potenciais.

Mullin, Hardy e Sutton (2000) descrevem assim o seu modelo como uma ferramenta a ser usada para desenvolver um plano de Marketing. “Mas este plano deve ser integrado no maior plano estratégico de uma organização que inclui as finanças, gestão de ativos, alocação de recursos e gestão de pessoal, entre outros elementos” (p.24).

Este modelo (PGM) analisa o desenvolvimento do produto, preço e promoção, sugerindo também um “plano de Marketing em que alinha os detalhes táticos e

operações com a estratégia mais ampla na organização” Mullin, Hardy e Sutton (2000).

O modelo (PGM) segue os seguintes passos estratégicos:

1. Analisar o mercado e a organização;
2. Esclarecer a missão e os objetivos;
3. Desenvolver o plano do marketing mix;
4. Integrar o plano de Marketing para a estratégia organizacional mais amplo;
5. Controlar e avaliar todos os elementos do plano;

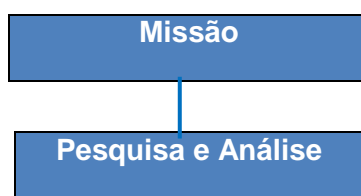
O segundo modelo apresentado neste estudo chama-se Modelo de Gestão do Marketing do Desporto (MGMD) e os autores deste modelo são Pitts e Stotlar (2002), estes descrevem o modelo como sendo uma ilustração dos elementos e processos do Marketing do Desporto e que tem como objetivo:

Servir como guia para os profissionais gerirem as suas funções do Marketing da empresa e pode ser utilizado como ferramenta de suporte no processo decisório dos vértices estratégicos da organização. Este modelo ilustra assim os elementos de Marketing, a sucessão de elementos e funções, o processo de gestão, bem como a dependência dos elementos (Pitts e Stotlar, 2002, p.86).

A seguir é apresentado o esquema do modelo (MGMD):

Modelo de Gestão de Marketing Desportivo (MGMD)

Este modelo serve como guia para os profissionais gerirem as funções de marketing da empresa e pode ser utilizado como ferramenta de suporte no processo decisório dos vértices estratégicos da organização.



A pesquisa e análise deverá fornecer informações vitais nas quatro áreas, chamados de 4 C's do Marketing, estes estão divididos nas suas subáreas. A partir destes o gestor desportivo poderá formular decisões e estratégias relativas a todos os aspetos da empresa e seu plano de marketing (Pitts e Stotlar, 2002).

Consumidor	Companhia	Concorrente	Clima
Demografia	Indústria e mercado	Missão e objetivos	Economia
Psicográficos	Variação de produtos	Solidez financeira	Legal
Geodemográficos e cultural	Estratégias de preços	Nível produtivo	Social
Comportamentais/ Personalidade	Estratégias financeiras	Gestão de produção	Política
Estilo de vida	Posicionamento	Objetivos e estratégias de preços	Ética
	Estratégias de promoção	Estratégias de distribuição	Tendências
			Novas tecnologias
			Educação

Depois da análise neste capítulo dos dois modelos de Gestão do Marketing do Desporto, passamos ao capítulo seguinte, Estratégia Organizacional. É importante também especificar este conceito, pois a Gestão do Marketing do Desporto fornece as ferramentas necessárias para gerirmos o nosso clube, mas não nos diz como devemos fazer e as decisões que devemos tomar, para isso é preciso a organização aplicar uma estratégia de forma a planear os seus objetivos, usando como suporte as ferramentas que a Gestão do Marketing do Desporto oferece. A Estratégia Organizacional tem assim o objetivo de criar, implementar e avaliar as decisões de uma organização, que lhe permitem atingir os seus objetivos a longo prazo, especificando a missão, visão e objetivos da organização. É assim relevante neste estudo analisar o conceito de Estratégia Organizacional.

2.4. Estratégia Organizacional

Para compreender o conceito de Estratégia Organizacional, primeiro começamos por definir o conceito de Estratégia. Nicolau (2001) afirma que hoje em dia a estratégia é das palavras mais usadas na vida empresarial, está presente em tantos contextos que acaba por parecer um conceito estabilizado e escusado de definição. Por outro lado, se analisarmos o conceito com mais atenção, percebemos que não existe qualquer uniformidade, podendo este termo referir-se a situações diversas. Também Hambrick (1983), entende que a estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de consenso.

Nicolau (2001) depois de fazer a análise a vários autores e saber as suas opiniões sobre este conceito. Averiguo que a maioria dos autores afirma:

A estratégia é inseparável da organização e o meio envolvente que, por um lado representa uma condicionante à sua atividade, por outro, lhe oferece oportunidades que importa aproveitar. É esta relação entre organização e envolvente que dá sentido ao conceito de Estratégia (p.3).

Apesar de existir uma opinião igual entre os autores sobre este tema, estes também têm opiniões diferentes sobre o conceito de Estratégia, numa perspetiva clássica, Chandler (1962) afirma que a estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, a adoção das ações adequadas e a afetação de recursos para atingir esses objetivos. Por outro lado, Ansoff (1965) descreve a estratégia como um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema. Por último, Porter (1980) analisa a estratégia competitiva como sendo ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensiva na indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.

Depois de sobressair a importância da definição de Estratégia, podemos agora explorar a definição de Estratégia Organizacional, começando por analisar que a estratégia organizacional não é nada mais do que a postura que as organizações adotam para gerir o seu relacionamento com o seu meio envolvente. Evidenciando que a “estratégia organizacional relaciona-se com o futuro da organização e requer

uma atuação ativa e proactiva da organização para integrar todas as manobras e movimentos organizacionais de maneira eficiente e eficaz” (Ferreira, s/d, p.3).

Podemos dividir a estratégia organizacional em dois momentos:

- O primeiro é o posicionamento estratégico de cada organização, isto implica que cada organização desenvolva atividades diferentes daquelas que os concorrentes usam ou realizar as mesmas mas, de maneira diferente. Este ajustamento das atividades é essencial para a obtenção de vantagens competitivas. Nesta etapa do posicionamento, a organização faz a análise das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fraquezas (análise SWOT).
- O segundo momento, é o momento do movimento, a organização põe em evidência uma estratégia centrada na intenção e no movimento, quer isto dizer que a organização neste ponto escolhe o tipo de estratégia organizacional mais adequado para a sua empresa. Existem assim vários tipos de estratégias organizacionais são elas as “estratégias pretendidas, as que são explícitas e formalmente planeadas, as estratégias realizadas, as que emergem de uma série de decisões tomadas e implementadas e estratégias não-realizadas, que foram planeadas mas não implementadas” (Caetano e Vala, 2007).

Depois da análise da definição de estratégia organizacional, averiguamos agora a perspetiva de estratégia organizacional, segundo Shank (2008):

A Estratégia Organizacional é o meio pelo qual a organização atinge os seus objetivos organizacionais e objetivos de Marketing. Considerando que a visão organizacional, missão, objetivos e metas são o “o quê”, a Estratégia de organização, é o “como”. Trata-se essencialmente, o plano de jogo para as organizações desportivas. Estas devem ser capazes de facilmente se adaptar às novas condições ambientais (p.91).

Shank (2008) divide o desenvolvimento das estratégias dentro das organizações em quatro níveis: A estratégia a nível corporativo, estratégia a nível empresarial, estratégia a nível funcional e a estratégia a nível operacional.

O nível corporativo, representa o plano geral para as organizações que competem em mais do que um sector. O nível empresarial, define como uma unidade de negócios ganha vantagem sobre os concorrentes dentro da indústria em questão. O nível funcional, são organizações desenvolvidas por gerentes do Marketing do Desporto. O nível operacional, o seu

objetivo principal é apoiar as Estratégias de nível funcional (Shank, 2008, p.91).

Os autores Mullin, Hardy e Sutton (2000), referem:

A maioria das organizações desportivas de hoje em dia, para terem sucesso dependem das estratégias organizacionais, que envolve o estudo dos seus concorrentes, o planeamento das metas e objetivos a longo e curto prazo da organização, e desenvolver um plano para atingir esses objetivos, é preciso assim uma análise constante tanto no meio envolvente da organização como na própria organização. Os desafios do mercado de hoje forçaram também os gestores de desporto a pensar muito mais estrategicamente (p.22).

Para clarificar a definição de estratégia organizacional, apresentamos a seguir um exemplo do Ténis Americano.

Até 1995 o ténis Americano não sofreu grandes alterações e o número de atletas manteve-se. Mas em 1995 a Associação de Ténis Americana começou a usar uma estratégia organizacional chamada como uma iniciativa para crescer no jogo, e consiste na comercialização do Ténis através de uma série de programas que incluíam clínicas gratuitas, equipamento gratuito e ligas organizadas para todas as idades. Esta estratégia resultou num aumento dos consumidores e numa maior concorrência. Deste modo recorreu-se aos profissionais de Marketing, na procura da melhor forma de atrair e manter os consumidores desportivos, chamamos assim de Marketing do Desporto.

Este é um ótimo exemplo de como a estratégia organizacional usada em qualquer empresa ou organização pode mudar o rumo da empresa para uma melhor gestão, conduzindo-a ao sucesso. Mas é necessário conhecer a melhor forma de aplicar a estratégia organizacional, e para isso é preciso analisar o mercado em que a empresa atua. Deste modo decidimos usar o Modelo de Gestão do Marketing do Desporto, pois a partir deste é possível identificar a melhor estratégia para cada empresa ou organização.

No capítulo seguinte, é então feita análise do Modelo e de todas as etapas que o constituem.

2.5. Modelo de Gestão do Marketing do Desporto (MGMD) de Pitts e Stotlar (2002)

Depois de analisado os dois modelos de gestão no capítulo anterior, optou-se por usar neste estudo o Modelo de Gestão do Marketing do Desporto (MGMD). Neste capítulo é então analisado este modelo, como este se processa e qual a importância que tem para os gestores de desporto. Também podemos verificar que este modelo embora tenha uma aparência direcionada do marketing, ele também pode ser usado na determinação das estratégias organizacionais de uma organização.

O Modelo de Gestão do Marketing do Desporto (MGMD) de Pitts e Stotlar (2002) é um instrumento muito útil para o profissional de Gestão, mas para que este tenha sucesso é preciso que siga rigorosamente todas as fases deste modelo. Que são as seguintes:

- Determinação da Missão;
- A pesquisa e análise de mercado (dividida pelos 4C's):
 - Consumidor;
 - Companhia;
 - Concorrente;
 - Clima.

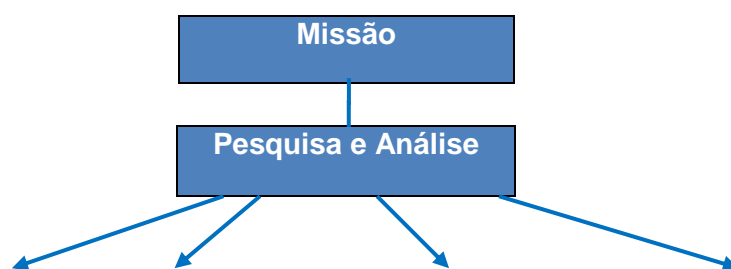
Cada um destes 4 itens também está dividido pela seguinte forma:

O Consumidor faz a análise demográfica, psicográficas, geodemográficas, comportamentais/ personalidade e estilo de vida.

A Companhia que é responsável pela missão e objetivos, solidez financeira, nível produtivo, gestão de produção, objetivos e estratégias de preços, estratégias de distribuição e estratégias de promoção.

O Concorrente analisa a indústria e mercado, variação de produtos, estratégias de preços, estratégias financeiras, posicionamento e estratégias de promoção.

Por último, o Clima este encarrega-se da análise da economia, questões legais, social e cultural, da política, da ética e das tendências.



Consumidor	Companhia	Concorrente	Clima
Demografia	Indústria e mercado	Missão e objetivos	Economia
Psicográficos	Variação de produtos	Solidez financeira	Legal
Geodemográficos e cultural	Estratégias de preços	Nível produtivo	Social
Comportamentais/ Personalidade	Estratégias financeiras	Gestão de produção	Política
Estilo de vida	Posicionamento	Objetivos e estratégias de preços	Ética
	Estratégias de promoção	Estratégias de distribuição	Tendências
			Novas tecnologias
			Educação

Depois de apresentado o modelo, é preciso entender todas as fases para que o gestor do desporto possa entender e aplicar o modelo com sucesso.

A primeira fase é a determinação da Missão, nesta fase requer à empresa compreender qual a sua missão e o estado atual da sua empresa, permitindo ao gestor tomar decisões importantes e formular estratégias. Pitts e Stotlar (2002) afirmam que é necessário:

As atividades de Marketing devem assim comunicar com uma compreensão clara da missão da empresa e da situação atual da empresa. A missão declarada deve ser acompanhada de objetivos da empresa. Os objetivos fornecem uma orientação específica e concreta ao passo que a declaração da missão, muitas vezes pode ser ampla e ambígua. Os objetivos devem indicar a administração exata das direções que a empresa quer seguir (p.88).

Shank (2002) descreve a missão como uma declaração escrita sobre a situação atual em que o clube vive, e é importante para informar os consumidores e trabalhadores da empresa, qual o objetivo e em que sentido trabalha a organização.

A segunda fase é a pesquisa e análise de mercado, este fornecerá informações vitais nas quatro áreas, chamadas de 4 C's do Marketing. A partir deste o gestor do desporto poderá formular decisões e estratégias relativas a aspetos da empresa e seu plano de Marketing. Pitts e Stotlar (2002) definem a pesquisa e análise de mercado como:

Um sistema de coleta e análise de informações. Quais são os tipos de dados e como os dados são coletados, especificamente organizados e as perguntas determinadas consoante o que é necessário responder. O profissional do desporto terá as informações obtidas por meio da pesquisa para poder formular decisões e estratégias relativas a todos os aspectos da empresa e do seu plano de Marketing (p.88).

Stotlar (2005) também caracteriza a pesquisa e análise de mercado como uma ferramenta essencial para o planeamento e implementação do Marketing Mix, pois todas as organizações desportivas estão sempre em constante mudança, exigindo assim, uma análise contínua, sendo necessário às organizações que reconheçam e se adaptem a essa mudança, para que estas possam prosperar.

De acordo com Cohen (1998), para uma pesquisa e análise de mercado correta é preciso a análise dos seguintes itens:

- Clima económico;
- Demografia;
- Tendências;
- Tendências tecnológicas;
- Análise da concorrência;
- Estatuto interno da companhia

Shank (2002) afirma que a “primeira etapa para a fase de planeamento é a realização da pesquisa de mercado para identificar e analisar as necessidades dos consumidores de desporto”. Esta pesquisa utiliza várias ferramentas para a compreensão das atitudes dos consumidores, ajudando o gestor de Marketing do desporto a formular estratégias (p.48).

A terceira fase está dividida em quatro áreas, chamadas de 4 C's do Marketing, são elas o consumidor, o concorrente, a companhia e o clima. A seguir iremos especificar cada uma das quatro áreas, começando pelo consumidor:

1. Consumidor – É um ponto importante para o profissional do desporto, este deve saber e entender as pessoas, o que elas precisam ou os produtos que necessitam da empresa. Chamamos a este ato de análise do consumidor, e com este conhecimento o gestor pode tomar decisões estratégicas mais favoráveis para a sua empresa, direcionando-a no caminho do sucesso. Pitts e Stotlar (2002) afirmam:

A análise do consumidor é também importante para identificar potenciais consumidores, os consumidores que a empresa pode querer atrair. O profissional do desporto deve constantemente estudar e analisar os consumidores, dando assim ao profissional o conhecimento para desenvolver novos produtos, alterar produtos existentes, estabelecer novas metas e tomar outras decisões estratégicas para a empresa (p.90).

Milne e McDonald (1999) afirmam que para uma organização de marketing, o consumidor é o elemento mais importante, pois ao entender este, o gestor tem conhecimento de como atrair os consumidores e aumentar o consumo dos seus produtos ou serviços, é assim um elemento fundamental para alcançar os objetivos da organização.

Na mesma opinião, Schwarz e Hunter (2011) definem o consumidor:

Como um indivíduo ou organização que adquire ou obtém bens e serviços para uso direto ou para venda, e como profissionais de Marketing, nós nos esforçamos para agradar a todos esses consumidores para maximizar as vendas de produtos ou serviços e, conseqüentemente, maximizar o lucro (p.5).

2. Companhia – Pitts e Stotlar (2002) entendem que o estudo da companhia é vital para ter sucesso, e existem ferramentas que a companhia pode usar para esse fim, uma das mais importantes é a análise SWOT. “SWOT” é uma sigla para Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

Outros critérios que devem ser considerados para além da análise SWOT são a missão e os objetivos, solidez financeira, produção, gestão de produtos, objetivos e estratégias de

preços, estratégias de distribuição e estratégias de promoção. A informação que estas ferramentas fornecem são importantes para todas as decisões e movimentos que a companhia pensa realizar no futuro (p.90).

Schwarz e Hunter (2011) descrevem que para conhecermos a nossa própria empresa é preciso uma análise SWOT, que olhe para as forças internas, fraquezas internas, oportunidades externas e ameaças externas da organização.

3. Concorrente – Estudar o concorrente envolve não só um estudo rigoroso do concorrente como também da indústria em que atua a empresa, isto quer dizer que é preciso ter conhecimento de todos os acontecimentos que surgem no sector onde a empresa opera, chamamos a esta ação análise da indústria. Este estudo do concorrente deve ser contínuo para conseguir entender o que o concorrente anda a trabalhar, o que são capazes de fazer e como essas ações podem afetar a sua empresa. Com esta informação a empresa é capaz de mudar a estratégia que anda a usar para uma nova mais eficaz (Pitts e Stotlar, 2002).

Schwarz e Hunter (2011) afirmam que a análise da concorrência encontram-se nas duas últimas partes da análise SWOT, as oportunidades e as ameaças, através da análise destes dois pontos, “a organização avalia o seu estado atual na organização, através de uma avaliação de opções organizacionais e de gestão, descrevendo os bens e/ ou serviços a serem comercializados” (p. 10).

4. Clima – A análise do clima é de grande importância para todos os gestores do desporto, pois este refere-se aos fatores atuais de uma sociedade, e este influencia todo o negócio do desporto. “Os fatores fundamentais para a companhia ter em conta é a economia, social e cultural, política, ética, tendências, tecnologia, comunidade, educação, empresarial e aspetos legais da sociedade”. E com a análise de cada um destes fatores, o gestor do desporto sabe como cada um destes pode afetar a sua companhia (Pitts e Stotlar, 2002, p.91).

Estas quatro áreas, chamadas de 4C's do Marketing estão divididos em vários elementos que são essenciais para a gestão de qualquer organização, começamos por apresentar os segmentos do consumidor, são eles:

1. Demografia
2. Psicográficos
3. Geodemográficos

4. Comportamentais/ Personalidade

5. Estilo de vida

1. O primeiro item, a demografia, como afirma Fullerton (2006) é a base de segmentação mais fácil de aplicar na organização. Stotlar (2005) no mesmo pensamento, acrescenta que a demografia é o ponto onde é analisado as características de uma população, que pode incluir fatores como a idade, estado civil, sexo, estilo de vida, ocupação e rendimentos. A demografia é um segmento que a organização tem que analisar várias vezes, isto porque a proporção de um segmento ou comunidade está em constante mudança. Neste ponto, é necessário abordar os mercados-alvo em maior detalhe, este não é mais que um grupo de clientes, em que o gestor sabe que está disposto a comprar o seu produto ou serviço, e também deve reconhecer as necessidades dos consumidores, a fim de desenvolver novos produtos.

Shank (2002) guiando-se pela mesma teoria, vê a demografia como a forma mais popular para os consumidores, pela facilidade em registar dados demográficos. E com esta análise, a organização fica a conhecer os perfis demográficos que mais se aproximam do seu mercado-alvo desejado. Shank também divide este segmento em três razões para a utilização da demografia. A primeira, porque as características de uma população, são fáceis de o gestor do desporto poder medir e identificar. Em segundo, a informação destas características estão disponíveis em qualquer fonte. E em terceiro, porque é fácil de analisar as atitudes e comportamentos de uma população.

2. O segundo elemento, é o Psicográfico, e Fullerton (2006) afirma que este segmento pode ser usado de forma eficaz na fase de segmentação, devido à relação entre estilo de vida e comportamento do consumidor.

Shank (2002) também afirma que é um segmento mais abrangente, agrupando os consumidores por estilo de vida comum e de personalidade, referindo que a demografia dá-nos a conhecer quem compra, mas a psicografia permite entender o porquê que o consumidor compra certo produto ou serviço.

3. O terceiro elemento, é o Geodemográfico, e Milne e McDonald (1999) descrevem este como um “segmento específico dentro de uma localização geográfica” (p.86).

Este é um segmento muito usado para o desporto, pois é um segmento que combina com as características geográficas e demográficas. Finalizamos a análise deste com a afirmação de Shank (2002):

A base para a segmentação Geodemográfica é que as pessoas que vivem nas proximidades também tendem a compartilhar o mesmo estilo de vida e composição demográfica (p.237).

5. Por último, temos o Estilo de Vida, com este conhecimento é possível compreender as preferências dos consumidores, as decisões de compra, e um critério importante para segmentar o mercado de fãs (Shank, 2002).

De seguida, analisaremos os elementos pertencentes à Companhia, o terceiro dos 4 C's. E este está dividido da seguinte forma:

1. Missão e objetivos
2. Solidez financeira
3. Nível produtivo
4. Gestão de produção
5. Objetivos e estratégias de preços
6. Estratégias de distribuição
7. Estratégias de promoção

1. No primeiro item, da Missão e objetivos, Valadares (2002) define a missão como sendo a razão de ser de uma empresa, aquilo que orienta objetivos e estratégias empresariais devendo ser posta em termos claros, objetivos e entendida por toda a organização.

2. O segundo elemento, O Solidez Financeira é um fator que na sua maioria os gestores já têm bem definido e entendem a importância que tem para os seus clubes. Com este conhecimento é possível ao gestor adotar medidas de intervenção no do clube, visando assegurar a estabilidade necessária e, assim, diminuir os efeitos maiores ao clube (Sicsú e Castelar, 2009).

3. O terceiro elemento, o Nível Produtivo, segundo Martins e Laugení (2000), todas as atividades desenvolvidas por uma empresa visando atender aos seus

objetivos de curto, médio e longo prazo se inter-relacionam, na maioria das vezes de forma complexa. Diante disso, como tais atividades transformam matérias-primas em produtos acabados e/ou serviços, demandam recursos que, por sua vez devem agregar valor ao produto final e isso constitui um dos principais objetivos da Administração da Produção na gestão empresarial. São assim atividades fundamentais que as organizações usam para realizar tarefas e atingir metas (Ritzman e Krajewski, 2004).

4. O quarto item, trata da Gestão de Produção, é tratar da função que consiste em definir um conjunto de políticas que dê sustento à dinâmica da posição competitiva para a empresa, baseando-se em aspectos como desempenho e a programação para as diferentes áreas de decisões da produção (Ritzman e Krajewski, 2004).

Dado um sistema de produção, em que são combinados para fornecer uma saída, a produtividade refere-se ao maior e menor aproveitamento dos recursos nesse processo de produção. Nesse sentido, um crescimento da produtividade implica um melhor aproveitamento de funcionários, máquinas, da energia e dos combustíveis consumidos, da matéria-prima, e assim por diante (Ritzman e Krajewski, 2004).

5. O quinto item, Objetivos e Estratégia de Preços é necessária quando uma organização tem que estabelecer preços de venda dos produtos ou serviços é uma tarefa muito importante e difícil. “Com efeito, equívocos na condução dos processos de formação de preços podem reduzir drasticamente o potencial de resultados de uma empresa, podendo até inviabilizá-la” (Filho, 2002, p.43). Assim, o estudo das estratégias de preços vai permitir ao gestor ter uma maior capacidade no estabelecimento dos melhores preços para os seus produtos e serviços, evitando possíveis erros.

6. O sexto elemento, as Estratégias de Distribuição vai exigir esforço à organização para identificar todas as necessidades de cada mercado, bem como posicionar adequadamente o produto/ serviço nos respectivos segmentos viáveis de mercado (Filho, 2002).

7. O sétimo elemento, Estratégias de Promoção, é um fator que o gestor também deve ter sempre em consideração, pois esta ajuda a organização a utilizar as habilidades dos seus funcionários e partes interessadas e pode ajudar a desenvolver abordagens criativas para vendas e atendimento ao cliente. Nickels e Burk wood (1999) afirmam que este fator, refere-se à comunicação por meio de incentivos que

aumentam o valor do produto por um período de tempo específico, estimulando os membros dos canais e os empregados a comercializar os produtos e os clientes a comprar produtos.

A seguir, analisaremos os elementos pertencentes ao Concorrente. E Este faz a análise dos seguintes itens:

1. Indústria e mercado
2. Variação de produtos
3. Estratégias de preços
4. Estratégias financeiras
5. Posicionamento
6. Estratégias de promoção

1. No primeiro item, temos a Indústria e Mercado. O gestor conhecer o mercado concorrente é vital, pois só assim poderá desempenhar um novo papel no mercado, e não cair no erro de criar o que já existe, e neste novo papel, será necessário prestar atenção à componente do mercado, que são fundamentais para o sucesso do seu desempenho. O estudo do mercado e da indústria deve ser feito de forma muito cuidadosa, pois apesar de querer desempenhar um novo papel no mercado, o mercado concorrente é composto por pessoas ou empresas que oferecem produtos ou serviços iguais ou semelhantes àqueles que serão oferecidos pela empresa que está a planear (Pitts e Stotlar, 2002).

2. O segundo elemento, Variação de Produtos, o mercado concorrente é composto por pessoas que oferecem produtos ou serviços iguais ou semelhantes à nossa empresa, conhecer os produtos ou serviços do concorrente é vital para a empresa, pois só assim saberemos quais os produtos ou serviços que a empresa deve vender, de forma a marcar a diferença e atingir o sucesso (Pitts e Stotlar, 2002).

3. O terceiro elemento, a Estratégia de Preços, e este é um fator que os clubes também devem ter em consideração pois conhecendo a estratégia de preços do seu concorrente, a empresa vai definir a sua própria estratégia de forma a estabelecer os melhores preços, evitando uma redução drástica no potencial de resultados de uma empresa (Filho, 2002).

4. O quarto elemento, as Estratégias Financeiras, Souza e Menezes (1997) afirmam que tratar da estratégia financeira para o crescimento de uma empresa implica dedicar atenção aos aspetos de risco e aos ganhos. Mas para isso é preciso considerar a estratégia geral de aplicação de capital, tipo de negócio, grau de crescimento pretendido, medidas de impacto que o nível de crescimento exigirá da área financeira. Isto significa, que a estratégia financeira, além de essencial à sobrevivência das organizações, é indispensável à manutenção de níveis desejáveis de rentabilidade, eficiência operacional e o ritmo de atividades.

Para finalizar, se um gestor aplicar a estratégia financeira na sua empresa e ter conhecimento da estratégia do seu concorrente também, este conseguirá antecipar os passos do seu concorrente, é assim necessário fazer mudanças para este fator crescer.

5. No quinto item, o Posicionamento, é responsável pela decisão final na selecção do mercado e por conseguinte colocar na mente do mercado-alvo o produto ou serviço prestado da organização, entendendo também as necessidades do mercado-alvo (Shank, 2002).

Shank (2002) traça três pontos importantes para o posicionamento:

Em primeiro lugar, o posicionamento é dependente do mercado alvo identificando na fase anterior das decisões de selecção de mercado. O Segundo, o posicionamento é baseado unicamente nas percepções do mercado alvo e como eles pensam e sentem sobre a entidade desportiva. Em terceiro lugar, a definição de posicionamento reflete a sua importância para todos os produtos desportivos (p.242).

Schwarz e Hunter (2011), mantendo o mesmo pensamento, refletem sobre o objetivo do posicionamento, que este está ligado a uma atitude positiva dos consumidores, na implementação do Marketing Mix. Os consumidores tendo este conhecimento irão confiar mais na organização e tornar o produto ou serviço mais fácil de vender.

6. No sexto item, as Estratégias de promoção, este é mais um fator a ter em conta por parte do gestor, pois este ao conhecer as estratégias de promoção do concorrente, pode atuar rapidamente para um novo plano na sua organização. Como refere Martins (s/d):

As bases estratégicas de promoção estão na pesquisa e análise de mercado, onde se identifica o público-alvo, pontos fortes a serem destacados, pontos fracos a serem evitados, oportunidades e eventuais barreiras existentes no seu produto

e é também preciso saber qual é objetivo de marketing e quais a metas que precisam de ser alcançadas, pois isso determinará a intensidade, a frequência e a penetração da estratégia de promoção (p.1).

Por último, temos os elementos referentes ao Clima, estando este dividido da seguinte forma:

1. Economia
2. Legal
3. Social e cultural
4. Política
5. Ética
6. Tendências
7. Novas tecnologias
8. Educação

1. O primeiro refere-se à Economia, e este é um aspeto de importância vital para a execução de um negócio bem sucedido (Stotlar, 2005).

Pitts e Stotlar (2002) por sua vez, sustentam a afirmação anterior descrevendo que a organização deve analisar a situação económica atual e determinar o efeito que tem sobre a organização, se este tem ou não oportunidades para o sucesso.

2. O segundo elemento, são as questões Legais, estas são importantes para o negócio do desporto e a organização deve entender as leis, de forma a saber aplicar o seu produto na indústria específica. A legislação vai também revelar à organização quais as oportunidades ou ameaças para a organização. (Pitts e Stotlar, 2002, p.9).

3. Em terceiro, o elemento Social e Cultural, este é um aspeto que pode afetar a organização. O gestor deve então, compreender as estruturas sociais e culturais onde a organização se situa, analisar os efeitos que a organização tem sobre a sociedade e estudar as organizações que aí também se situam e qual a sua influência (Pitts e Stotlar, 2002).

Kotler (1997) também afirma que os fatores culturais têm especial importância, pois exercem a maior e a mais profunda influência sobre o comportamento de compra do consumidor.

4. O quarto item é a Política, e este “é constituído por indivíduos ou organizações que se esforçam para estabelecer tolerância ou intolerância dentro da esfera pública para a prática de negócios específicos”. (Pitts e Stotlar, 2002, p.92).

5. O quinto item é a Ética, e aqui as sociedades, culturas ou organizações tentam desenvolver certos costumes éticos que vão influenciar os seus negócios ou a sua vida. “As diretrizes éticas influenciam também os negócios no desporto, a organização deve conhecer como isso ocorre, a fim de desenvolver estratégias”. (Pitts e Stotlar, 2002, p.92).

Jacomino (2000) também afirma que hoje, mais do que nunca, a atitude dos profissionais em relação às questões éticas pode ser a diferença entre o seu sucesso e o seu fracasso.

6. As Tendências são o sexto segmento, e este pode influenciar o desporto de várias maneiras, pois esta é imprevisível ao ponto de não sabermos se uma tendência é de curta duração ou vai-se tornar no próximo fenómeno. Sebrae (s/d) também afirma:

As empresas devem estar atentas às novas tendências que se lhes apresentam, buscando estar sintonizadas com as novas realidades, sob pena de serem suplantadas por seus concorrentes. Às empresas cabe a busca constante do conhecimento e acompanhamento das tendências de seu mercado objetivando não apenas atender às necessidades temporais surgidas, mas a obtenção de resultados que permitam seu constante desenvolvimento e sua continuidade como agente econômico e social (p.1).

7. O sétimo elemento é as Novas Tecnologias, e este tem um efeito tremendo sobre o mundo dos negócios de desporto, de várias formas. Pitts e Stotlar (2002) afirmam:

Que o aumento do comércio eletrônico remodelou negócios e o Marketing. E os avanços materiais para a construção de instalações, design de equipamento, e até mesmo roupas desportivas têm influência significativa sobre a indústria do desporto. O gestor de marketing do desporto deve estudar esses avanços, determinar a melhor forma de utilizá-los para maximizar o sucesso, e aproveitar as vantagens competitivas que pode trazer (p.92).

Na mesma linha de pensamento, Shank (2002) vê as novas tecnologias como um campo que afeta o marketing do desporto diariamente, pois este tem um impacto direto nos desempenhos e funções básicas de Marketing. Estas novas tecnologias, referimos como exemplo a internet, os Smartphones, as redes sociais, entre outros. No caso da internet, Milne e McDonald (1999) consideram-na como a próxima fronteira para os gestores do desporto, com este é possível construir uma forte relação com os consumidores, e uma forma eficiente de interagir com os clientes. A internet irá assim proporcionar novas oportunidades para os gestores de desporto. A outra tecnologia também bastante útil são os Smartphones, pois têm sido aclamados como o próximo meio de transmissão a surgir para a distribuição de programação desportiva e de informação (Fullerton, 2006).

8. O último elemento é a Educação, esta educação refere-se aos profissionais de Marketing do desporto, que influenciam o mundo dos negócios. Pitts e Stotlar (2002) afirmam que a “educação é vital para a indústria de negócios desportivos. Porque cada segmento da indústria cresce constantemente mais complexa, e a educação é necessária para preparar os indivíduos para os desafios” (p.92).

Depois de escrita a Revisão da Literatura, e feita a análise de todos os passos do Modelo de Gestão do Marketing do Desporto (MGMD), passamos então ao próximo capítulo, a Metodologia.

3. Metodologia

Este capítulo tem como objetivo especificar os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo. Serão apresentados os objetivos e natureza da pesquisa, a caracterização do estudo, a definição da amostra, e os procedimentos tidos em conta na fase de recolha de dados. Para isto, este capítulo está estruturado da seguinte forma: A primeira parte trata do objetivo, do problema e da natureza da pesquisa. A segunda parte define a caracterização do estudo. A terceira parte apresenta a população e amostra.

3.1. Objetivo, problema e natureza da pesquisa

O estudo teve por objetivo analisar se as estratégias organizacionais dos clubes de ténis em Portugal são estruturadas a partir de um Modelo de Gestão do Marketing do Desporto. Este objetivo parte do problema verificado nos clubes de ténis em Portugal, onde estes devido à crise vivida no país atualmente, têm vindo a ser afetados, e os clubes têm perdido um número significativo de alunos e sócios. Neste sentido, é necessário inovar e preparar o clube a uma realidade mais complexa. Para isso, é preciso que os clubes de ténis em Portugal melhorem a gestão que aplicam. O presente estudo pretende assim:

1) Identificar se as estratégias organizacionais dos clubes de ténis em Portugal são estruturadas a partir do Modelo de Gestão do Marketing do Desporto (MGMD) de Pitta e Stotlar (2002).

2) Identificar se os gestores dos clubes de ténis de Portugal utilizam a pesquisa e análise de mercado, como subsídio teórico, para desenvolver as suas estratégias organizacionais, e qual a importância dada a cada uma das etapas da pesquisa e análise de mercado, sempre com referência ao Modelo de Gestão do Marketing do Desporto (MGMD) de Pitts e Stotlar (2002).

3.2. Caracterização do estudo

Neste sentido e tendo em conta os objetivos que norteiam este trabalho, optámos por uma metodologia de estudo de caso do tipo exploratório, de carácter quantitativo e qualitativo. A escolha do estudo de caso deve-se por ser a mais adequada, como Ponte (2006) afirma, é uma investigação onde procuramos compreender, explorar e descrever criticamente acontecimentos e contextos

complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores, e onde os resultados poderão ser usados para estudos futuros. O autor também descreve o que é um estudo de caso, para termos uma melhor compreensão do porquê que este é usado neste trabalho:

É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse. (p. 2).

Quanto à abordagem do tipo exploratório deve-se ao fato do assunto em questão ainda não estar muito desenvolvido e pouco se conhece sobre este assunto. Segundo Hitchcock e Hughes (1995), os pesquisadores em seus estudos exploratórios possuem flexibilidade e vão “interpretando e associando as informações” (p.295).

A abordagem qualitativa justificou-se pela forma de análise dos resultados, em que verifica-se, se os clubes usam o modelo em questão, se fazem a pesquisa e a análise de mercado, e qual a importância que estes dão aos itens referidos anteriormente, sendo assim de carácter descritivo, reflexivo e explicativo.

A abordagem quantitativa utiliza os dados do programa “Survio” que já faz a análise através de gráficos, e suportam assim a análise descritiva dos clubes de ténis em Portugal. Esta perspetiva de ligação entre os dados qualitativos e quantitativos justifica-se neste estudo, pois estes se complementam, como podemos verificar na afirmação de Morse (1991 apud Neves 1996):

Propõe o emprego da expressão “triangulação simultânea” para o uso ao mesmo tempo de métodos quantitativos e qualitativos. Ressalta que, na fase de coleta de dados, a interação entre os dois métodos é reduzida, mas, na fase de conclusão, eles se complementam. Na qual os resultados de um método servem de base para o planeamento do emprego do outro método que o segue, complementando-o. Combinar técnicas quantitativas e qualitativas torna uma pesquisa mais forte e reduz os problemas de adoção exclusiva de um desses grupos (p.120).

A pesquisa qualitativa e quantitativa, por meio do estudo de caso do tipo exploratório, realiza assim, uma separação de um fenómeno, num espaço e foco específicos, definindo campo e dimensão de desenvolvimento do trabalho (Morse, 1991 apud Neves, 1996). Desse modo, analisamos uma situação em particular, investigando se os clubes de ténis em Portugal realizam as suas estratégias organizacionais a partir de um Modelo de Gestão do Marketing do Desporto

3.3. População e Amostra

O presente estudo tem como população todos os clubes de ténis de Portugal. E após a escolha desta, tornava-se prioritário fazer o levantamento de todos os clubes de ténis existentes no país. Para esse efeito, recorreremos à lista dos emails dos clubes, disponível no site da Federação Portuguesa de Ténis, tendo assim uma amostra de 33 clubes de ténis.

Deste modo, e para efeitos de caracterização da população deste estudo, ela é constituída pelos gestores de desporto responsáveis por cada um dos clubes de ténis. Efetua-se de seguida a referência à amostra:

Ghiglione e Matalon (1997) referem que a escolha da amostra depende sobretudo dos fins que a investigação persegue. Tendo em conta o propósito deste estudo, optámos por uma população que são todos os clubes de ténis em Portugal, os 312, que estão divididos por 13 associações, tendo a Associação de Ténis de Lisboa o maior número de clubes, com 86, e uma amostra de 33.

No momento do envio dos questionários foi feita uma recolha de todos os e-mails dos clubes, registando 201 clubes que podíamos enviar o nosso questionário, os outros 111 clubes não tinham e-mail. Depois do envio do questionário, alguns e-mails não foram possíveis de enviar, por estes já não estarem ativos ou corretos, descendo assim o número de participantes para 164. Desses 164, responderam ao questionário 33 Clubes.

3.4. Recolha e análise dos dados

Após a delimitação e constituição da amostra era importante realizar o seguinte procedimento: construir um instrumento de recolha de dados e aplicá-lo. Decidimos então optar pelo questionário como técnica de recolha de dados de ordem qualitativa e quantitativa, esta decisão influi, como Ghiglione e Matalon (1997) afirmam, pelo fato de esta técnica possuir algumas virtudes, tais como, poder descrever as características de uma população, poder estimar certas grandezas, os informantes poderem sentir-se mais seguros e à vontade para responder a questões, e é possível assim cobrir uma área maior.

A seguir da tomada de decisão de recorrermos ao questionário como instrumento para a recolha de dados, era importante escolher um questionário. Tendo em conta a problemática deste trabalho e o fato da investigação na área da Gestão

dos Clubes de Ténis em Portugal seja um pouco reduzida, não foi possível encontrar nenhum questionário, já devidamente validado, que pudéssemos aplicar com as devidas adaptações, razão que nos levou à construção de um questionário para a recolha de dados (Anexo 1).

Efetuuou-se então a construção do questionário, que pudesse responder aos objetivos deste trabalho, recorrendo então ao Modelo de Gestão de Marketing do Desporto (MGMD). E dividimos este em 5 grupos:

Grupo 1 – Pesquisa e análise de mercado;

Grupo 2 – Consumidor;

Grupo 3 – Companhia;

Grupo 4 – Concorrente;

Grupo 5 – Clima.

Tendo ao todo 59 perguntas, divididas em três tipos de questões:

- 1- Questões fechadas com respostas de sim e não;
- 2- Questões fechadas com respostas de tipo escala de Likert;
- 3- Questões fechadas para sinalizar perante várias opções.

No que respeita à escala de Likert a utilizar no questionário, as respostas dos sujeitos ao questionário foram processadas numa escala de um a cinco, respetivamente:

- 5 – Muito importante
- 4 – Importante
- 3 – Média importância
- 2 – Pouco importante
- 1 – Sem importância

Quanto à elaboração das questões que iríamos colocar, tivemos em atenção o que muitos autores afirmam a respeito da formulação de questões para questionário por inquérito:

1. Não usar negações em frases afirmativas, uma vez que poderão ser fonte de ambiguidade, de incompreensão e erro (Ghiglione e Matalon, 1997).
2. Evitar usar termos carregados de afetividade ou juízos de valor, uma vez que podem modificar o sentido da questão e por sua vez da resposta (Ghiglione e Matalon, 1997).
3. Evitar introduzir duas ideias na mesma questão (Ghiglione e Matalon, 1997).
4. Nas questões de escolha múltipla assegurarmo-nos que a lista posta à disposição dos respondentes cobre todas as opções possíveis (Ghiglione e Matalon, 1997).

5. Não usar negações em frases afirmativas, uma vez que poderão ser fonte de ambiguidade, de incompreensão e erro (Ghiglione e Matalon, 1997).
6. Evitar usar termos carregados de afetividade ou juízos de valor, uma vez que podem modificar o sentido da questão e por sua vez da resposta (Ghiglione e Matalon, 1997).
7. Evitar introduzir duas ideias na mesma questão (Ghiglione e Matalon, 1997).
8. Nas questões de escolha múltipla assegurar-mo-nos que a lista posta à disposição dos respondentes cobre todas as opções possíveis (Ghiglione e Matalon, 1997).
9. Separar fisicamente as questões permitindo deste modo evitar o efeito de Halo, uma vez que a própria formulação de uma questão pode influenciar a resposta às questões seguintes (Albarelllo, 1997).
10. Não formular questões ambíguas e imprecisas (Bell, 1997).

Depois de realizado o questionário era relevante pensar na sua validade, era necessário analisar, se este tinha problemas em termos da validade de contexto do próprio instrumento e, consequentemente em termos de análise de dados. Havia então que verificar a adequação do questionário construído especificamente para os objetivos do estudo, de modo a assegurar a qualidade e o rigor exigidos. Para isso, aplicámos o questionário a cinco pessoas, das quais dois são professores universitários e três são gestores de clubes em Portugal, com a intenção de verificar a clareza e validade dos instrumentos. As suas respostas não foram incluídas na amostra final. As respostas destas cinco pessoas foram positivas, confirmando assim a validade do questionário.

Para aplicar o questionário, foi usado o programa Survio, disponível gratuitamente na internet (<http://www.survio.com/pt/>). O questionário depois de construído no programa, foi enviado por e-mail aos clubes de ténis em Portugal, onde estes apenas tinham que clicar na hiperligação (<http://www.survio.com/survey/d/S6K8I9D6T6T6M1Y2N>), e preencher o questionário, e por fim enviá-lo.

Depois de especificar as estratégias e procedimentos metodológicos utilizados neste estudo, passamos ao capítulo seguinte, onde é feita a análise e discussão dos resultados.

4. Análise e Discussão dos Resultados

Neste capítulo é feita a apresentação dos resultados, procurando dar respostas aos nossos objetivos, que são identificar se as estratégias organizacionais dos clubes de ténis em Portugal são estruturadas a partir de um Modelo de Gestão do Marketing do Desporto; e identificar se os gestores dos clubes de ténis em Portugal utilizam a pesquisa e análise de mercado, como subsídio teórico, para desenvolver as suas estratégias organizacionais e qual é a importância dada a cada uma das etapas da pesquisa e análise de mercado.

Para atingir estes objetivos, este capítulo foi dividido em cinco subcapítulos, em cada subcapítulo é feita a análise quantitativa, qualitativa e discussão dos resultados com referência à bibliografia, objetivando a compreensão dos resultados. Para uma melhor leitura dos dados apresentados, cada questão tem um gráfico circular e uma tabela como suporte.

O primeiro subcapítulo “A utilização do Modelo de Gestão do Marketing do Desporto (MGMD)”, tem como objetivo analisar se o gestor de desporto dos clubes de ténis em Portugal, têm algum conhecimento do assunto em questão e como aplicam-nos clubes. As questões deste primeiro subcapítulo vão assim responder ao nosso primeiro objetivo.

Os quatro capítulos seguintes, referentes ao “Consumidor”, “Companhia”, “Concorrente” e “Clima” tratam dos aspetos que um gestor tem de ter em consideração para a gestão do seu clube e qual a importância que este dá a cada um destes. Com estes quatro subcapítulos será possível analisar o segundo objetivo.

No final de cada análise, é apresentado também a Moda, que é o valor que detém o maior número de observações, ou seja, o valor ou valores mais frequentes.

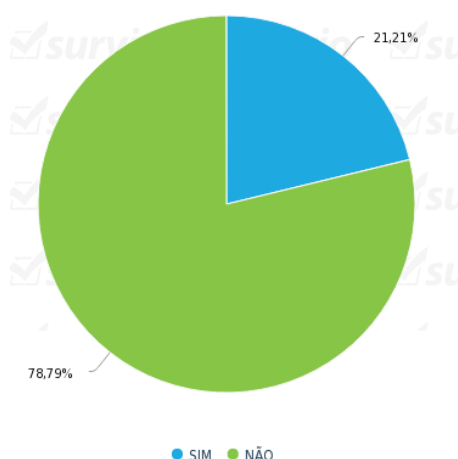
4.1. A utilização do Modelo de Gestão do Marketing do Desporto (MGMD)

Neste subcapítulo é feita uma análise das questões referentes ao Modelo de Gestão do Marketing do Desporto, e à pesquisa e análise de mercado dos clubes de ténis em Portugal. Os resultados são apresentados a partir de seis questões e suas respostas.

4.1.1. A sua organização conhecia o “Modelo de Gestão de Marketing do Desporto” (MGMD) de (Pitts e Stotlar, 2002)?

Esta primeira pergunta, era uma questão fechada que tinha como resposta “Sim” e “Não”. Obtivemos uma percentagem de 21,21% no “Sim”, e uma percentagem de 78,79% na resposta “Não”.

Quanto à sua importância, obtivemos numa escala de Likert, uma média de 3,47 entre 0 e 5, sendo a moda 3.



Apesar de poucos gestores conhecerem este modelo, a sua importância foi considerada entre média a muito importante, pois é a partir deste modelo que o profissional de gestão pode gerir as suas funções do Marketing da empresa, e usado como ferramenta de suporte no processo decisório dos vértices estratégicos da organização (Pitts e Stotlar, 2002).

Com estes dados podemos averiguar, que 83, 33% acham este modelo de média a muito importante, suportando assim a importância do trabalho em questão.

Resposta	Respostas	Ratio
1 / 5	3	10,00 %
2 / 5	2	6,67 %
3 / 5	10	33,33 %
4 / 5	8	26,67 %
5 / 5	7	23,33 %

4.1.2. A sua organização faz pesquisa e análise de mercado?

Nesta questão, podemos verificar que 48,48% dos gestores afirmam fazer a pesquisa e análise de mercado no seu clube, enquanto 51,52%, afirmam não fazer.

Com estes resultados podemos verificar que mais de metade dos respondentes têm um ponto a melhorar nos seus clubes. Esta análise também é suportada pela afirmação dos seguintes autores:

“É a partir da pesquisa e análise de mercado que os gestores formulam as suas decisões e as melhores estratégias para a sua organização e definem o seu plano de Marketing”. (Pitts e Stotlar, 2002, p.88).

Também a teoria de Stotlar (2005), caracteriza a pesquisa e análise de mercado como uma ferramenta essencial para o planeamento e implementação do Marketing Mix, ou seja, a análise dos 4 P's do marketing: *Product*; *Price*; *Promotion*; *Place*.

Entendemos assim que quando estes 51,52% começarem a aplicar a pesquisa e análise de mercado, os clubes de ténis em Portugal poderão estar de potencializar os seus recursos.

De seguida, foi também colocada a questão:

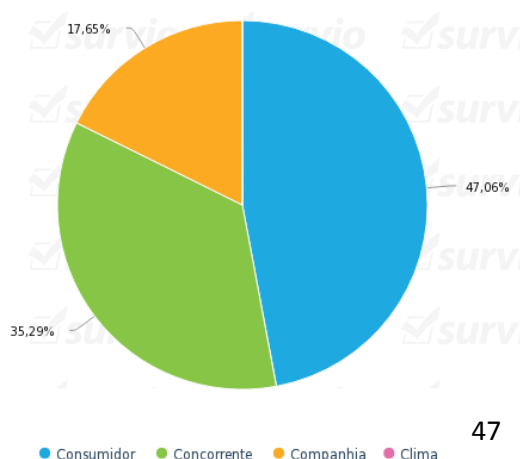
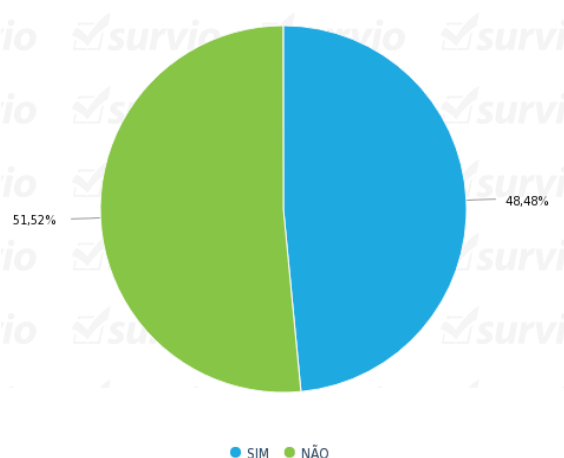
4.1.3. Em qual dos componentes é que o gestor faz a pesquisa e a análise de mercado? Obtendo o seguinte gráfico:

Consumidor: 47,06%

Concorrente: 35,29%

Companhia: 17,65%

Clima: 0,00%



Com estes resultados podemos averiguar que a maior parte dos clubes de ténis em Portugal faz a sua pesquisa e análise de mercado mais virado para o consumidor e o concorrente, não dando tanta importância à Companhia e nenhuma ao Clima.

Em relação à análise da companhia, é um elemento tão relevante como o consumidor e o concorrente, e como afirma Pitts e Stotlar (2002), estudar a companhia é vital para ter sucesso nas organizações, pois esta faz a análise da missão e objetivos para a empresa, e a informação que estes fornecem são importantes para todas as decisões e movimentos que a companhia pensa realizar no futuro.

Quanto ao clima, apesar da sua percentagem de 0,00%, também é um instrumento determinante para o gestor, porque é a partir deste que se faz a pesquisa e análise de todos os fatores atuais de uma sociedade: são eles económicos, sociais e culturais, políticos, éticos, tendências, tecnológicos, comunitários, educacionais, empresariais e aspetos legais de sociedade. Com a análise de cada um destes fatores, o gestor sabe como cada um destes pode afetar a sua empresa, influenciando também todo o negócio do desporto (Pitts e Stotlar, 2002).

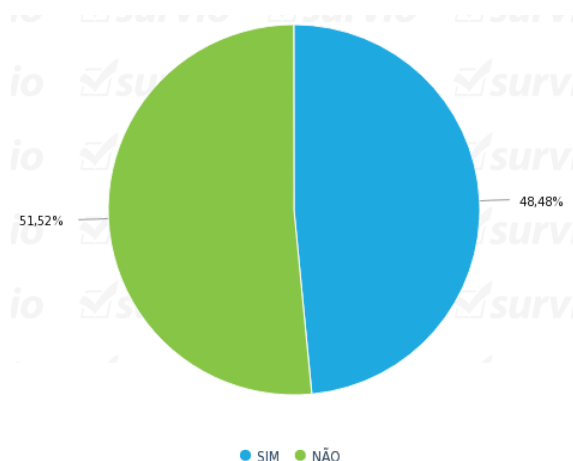
4.1.4. Qual a importância que os clubes dão à pesquisa e análise de mercado?

Verificou-se uma percentagem de 3,65 entre 0 e 5, sendo a moda 4. Estas percentagens revelam que os gestores apesar de mais de metade não usarem a pesquisa e análise de mercado, acham este elemento muito importante. Comprovando assim o interesse bastante acentuado que os gestores revelam perante este fator, um indicativo que estes podem vir a ter interesse numa maior formação na área ou alguém que os impulse no tratamento destas questões.

Resposta	Respostas	Ratio
1 / 5	3	9,68 %
2 / 5	1	3,23 %
3 / 5	8	25,81 %
4 / 5	11	35,48 %
5 / 5	8	25,81 %

4.1.5. A sua organização utiliza a pesquisa e análise de mercado para determinar as estratégias para cumprir com a missão da sua organização?

Podemos verificar que 48,48% afirmam utilizar a pesquisa e análise de mercado para determinar as estratégias para cumprir com a missão do seu clube, enquanto 51,52% afirmam que não o fazem.



Quanto à importância que os gestores dão a este fator, verificamos uma percentagem de 87,1% entre “média” a “muito importante”, tendo 3,65 entre 0 e 5, e uma moda de 4.

Ainda que 51,52% afirmem que não têm definido a sua missão a partir da pesquisa e análise de mercado, esta questão não deve deixar de ser considerada, pois é a partir da pesquisa e análise de mercado que o gestor deveria definir a missão e declarar os objetivos do clube. E como afirma Pitts e Stotlar (2002), a pesquisa e análise de mercado fornece informações vitais nas quatro áreas do Marketing, os 4C's, e a partir deste o gestor poderá formular decisões e estratégias relativas aos aspetos da empresa e seu plano de Marketing. Stotlar (2005) também defende a importância da pesquisa e análise de mercado, pois todas as organizações desportivas estão sempre em constante mudança, exigindo assim, uma análise contínua, sendo necessário às organizações que reconheçam e se adaptem a essa mudança, para estas possam prosperar.

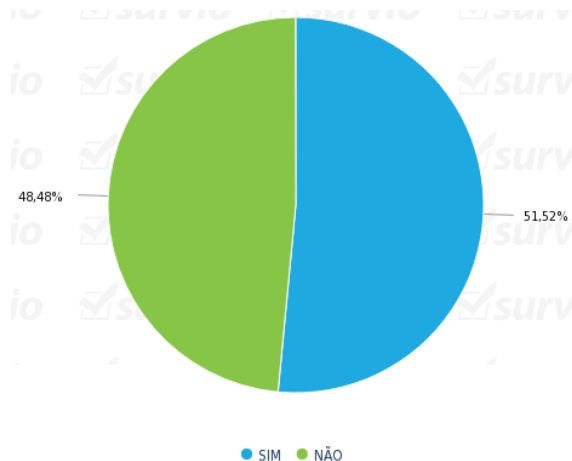
Resposta	Respostas	Ratio
1 / 5	3	9,68 %
2 / 5	1	3,23 %
3 / 5	8	25,81 %
4 / 5	11	35,48 %
5 / 5	8	25,81 %

4.1.6. A sua organização utiliza a pesquisa e análise de mercado para determinar estratégias para cumprir com os seus objetivos?

Nesta questão podemos analisar que 51,52% dos gestores usam a pesquisa e análise de mercado para determinar estratégias para cumprir com os seus objetivos, enquanto 48,48% não utilizam.

Podemos também verificar que 3.65 entre 0 e 5 acham este fator de “média” a “muito importante”, sendo a moda 4.

Tal como a questão anterior, determinar os objetivos de uma organização é vital para o sucesso, e nesta questão metade não usa a pesquisa a análise de mercado para determinar estratégias e cumprir com os objetivos.



Resposta	Respostas	Ratio
1 / 5	3	9,68 %
2 / 5	1	3,23 %
3 / 5	8	25,81 %
4 / 5	11	35,48 %
5 / 5	8	25,81 %

4.2. Consumidor

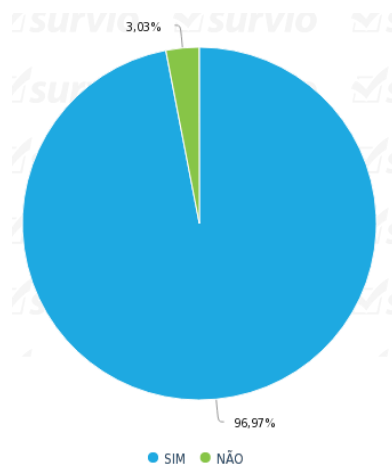
Neste subcapítulo analisaremos questões referentes ao consumidor, averiguando como é que os gestores utilizam o estudo do consumidor na sua gestão e qual a importância que dão a este elemento para determinar as suas estratégias. Para este item são apresentadas seis questões e as suas respostas.

4.2.1. Tem em atenção os fatores demográficos do seu consumidor? (Exemplo: Género; idade; família; classe económica).

Nesta questão podemos verificar que 96,97% afirmam que têm em atenção este fator demográfico do seu consumidor para determinar as suas estratégias, por outro lado 3,03% não têm em atenção este aspeto.

Quanto à importância que os gestores dão a este item, verificamos uma percentagem de 61,29%, que afirmam ser um elemento muito importante, tendo uma média de 4,48 entre 0 e 5, e uma moda de 5.

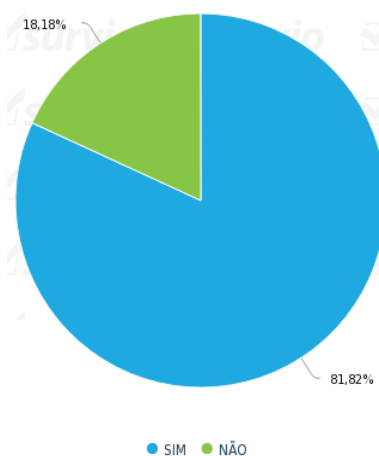
Esta é uma questão que já parece bastante clara para os gestores, por ser bastante relevante. Estes afirmam estar de acordo com o que diz Shank (2002), em que a Demografia é a forma mais popular para os gestores analisarem os seus consumidores, e com esta análise os gestores ficam a conhecer os perfis demográficos que mais se aproximam do seu mercado alvo.



Resposta	Respostas	Ratio
1 / 5	0	0,00 %
2 / 5	0	0,00 %
3 / 5	4	12,90 %
4 / 5	8	25,81 %
5 / 5	19	61,29 %

4.2.2 Tem em atenção os fatores psicográficos do seu consumidor? (Exemplo: Geração: um grupo de pessoas que, mais do que compartilhar características da idade, compartilham valores adquiridos de experiências vividas em conjunto; estilo de vida).

Nos fatores psicográficos do consumidor, verifica-se que 81,82% dos entrevistados têm em atenção a estes fatores, e por outro lado 18,18% não têm em atenção.



A importância que os gestores dão a esta questão também é positiva, uma vez que 96,67% acha este fator de “média” a “muito importante”. Tendo 3.9 entre 0 e 5, e uma moda de 4.

Independentemente de os gestores já terem em atenção ao fator Psicográfico, não deixa de ser relevante descrever a importância deste para uma boa gestão. Como afirma Fullerton (2006), o fator psicográfico pode ser usado de forma eficaz na fase de segmentação, devido à relação existente entre estilo de vida e comportamento do consumidor. No mesmo sentido, Shank (2002), acha este fator mais abrangente, agrupando os consumidores por estilo de vida comum e de personalidade.

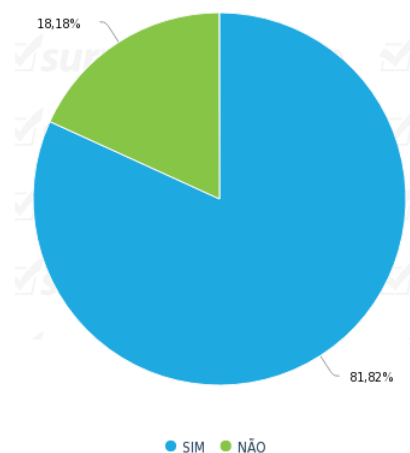
Resposta	Respostas	Ratio
1 / 5	0	0,00 %
2 / 5	1	3,33 %
3 / 5	8	26,67 %
4 / 5	14	46,67 %
5 / 5	7	23,33 %

4.2.3. Tem em atenção ao fatores geodemográficos do seu consumidor?

(Exemplo: Agrupamento de pessoas em uma determinada área geográfica de acordo com os critérios socioeconómicos).

Nesta questão, em relação aos fatores Geodemográficos, podemos conferir que, 81,82% têm em atenção a este fator, e 18,18% não têm.

Podemos também verificar a importância que os gestores dão a este fator com uma percentagem positiva de 80,65%, Estes reconhecem a Geodemografia como “média” a “muito importante”, tendo uma média de 3,52 entre 0 e 5, e uma moda de 4.



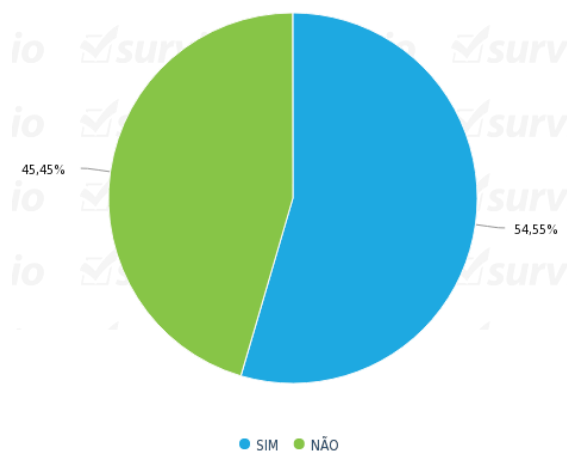
Apesar de praticamente 20% não acharem este fator importante, há autores que não são da mesma opinião, como por exemplo, Milne e McDonald (1999) afirmam que este é um segmento muito usado para o desporto, pois combina com características geográficas e demográficas. É assim, importante ter mais atenção à Geodemografia, pois ainda existe uma percentagem dos clubes de ténis em Portugal que podem melhorar este item.

Resposta	Respostas	Ratio
1 / 5	3	9,68 %
2 / 5	3	9,68 %
3 / 5	8	25,81 %
4 / 5	9	29,03 %
5 / 5	8	25,81 %

4.2.4. Tem em atenção aos fatores comportamentais/personalidade de cada um dos seus consumidores (Exemplo: Caraterísticas psicológicas que determinam os padrões de pensar, agir e sentir dos consumidores).

Em relação aos fatores comportamentais/personalidade, temos uma taxa menos positiva uma vez, que apenas 54,55% têm em atenção a este fator, e 45,45% não têm.

Em relação à importância desta questão para os gestores, revela-se uma percentagem de 75,01% de “média” a “muito importante”. Tendo uma média de 3,13 entre 0 e 5, e uma moda de 3.



Embora este fator tenha uma baixa aderência pelos gestores, podemos verificar a sua importância através de autores como Fullerton (2006), afirma que, com este conhecimento é possível compreender as preferências dos consumidores, as decisões de compra, e um fator importante para segmentar o mercado de fãs.

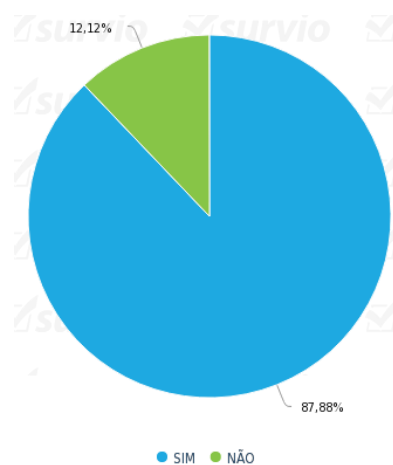
Resposta	Respostas	Ratio
1 / 5	5	15,63 %
2 / 5	3	9,38 %
3 / 5	11	34,38 %
4 / 5	9	28,13 %
5 / 5	4	12,50 %

4.3. Companhia

Em relação ao subcapítulo da Companhia, como é referido anterior, as questões serão direcionadas a averiguar como é que os gestores utilizam o estudo da companhia na sua gestão e qual a importância que dão a este elemento. Para este efeito a Companhia terá sete questões.

4.3.1. A sua organização tem bem definidos a Missão e os Objetivos organizacionais?

Nesta questão revela-se que os gestores têm bem definidos a missão e os objetivos organizacionais do seu clube, ao verificar-se uma percentagem de 87,88% ao afirmaram que sim, mas 12,12%, respondem não.



Quanto à importância dada a esta questão, averiguamos que os gestores afirmam ser um item muito importante em ter conta, pela apresentação da seguinte percentagem 96,89 entre “média” a “muito importante”, tendo, o “muito importante” uma percentagem de 53,13%. Sendo a média de 4,38 entre 0 e 5, e uma moda de 5.

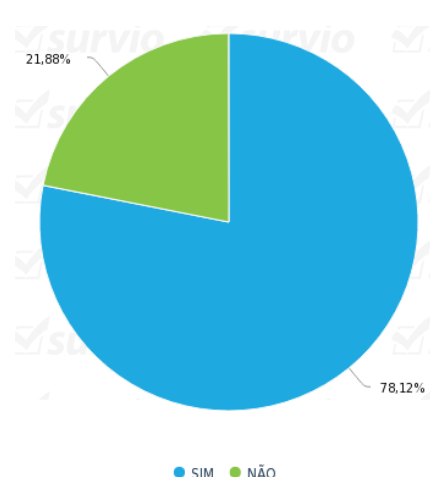
Os gestores têm assim conhecimento da importância deste fator, pois este pode ser considerado um dos aspetos mais importantes para o sucesso de qualquer organização, e como afirma Valadares (2002), que define a missão como sendo a razão de ser de uma empresa, aquilo que orienta objetivos e estratégias empresariais devendo ser posta em termos claros e entendida por toda a organização.

Resposta	Respostas	Ratio
1 / 5	0	0,00 %
2 / 5	1	3,13 %
3 / 5	3	9,38 %
4 / 5	11	34,38 %
5 / 5	17	53,13 %

4.3.2. A sua organização tem bem definido o seu potencial financeiro?

Nesta questão, no potencial financeiro da organização, verifica-se que 78,12% afirmam ter bem definido este fator e 21,88% não o têm.

Em relação à importância dada a este item, revelou-se que 96,77% acham esta questão de “média” a “muito importante”, tendo o “muito importante” uma percentagem de 61,29%. A média é de 4,39 entre 0 e 5, e a moda é 5.



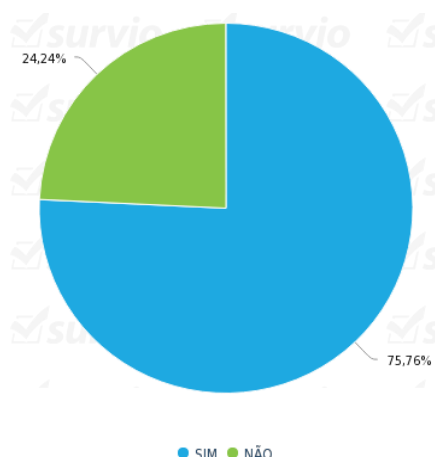
O potencial financeiro é um fator que na sua maioria os gestores já têm bem definido e entendem a importância que tem para os seus clubes. Com este conhecimento é possível ao gestor adotar medidas de intervenção no do clube, visando assegurar a estabilidade necessária e, assim, diminuir os efeitos maiores ao clube (Sicsú e Castelar, 2009).

Resposta	Respostas	Ratio
1 / 5	0	0,00 %
2 / 5	1	3,23 %
3 / 5	5	16,13 %
4 / 5	6	19,35 %
5 / 5	19	61,29 %

4.3.3. A sua organização tem bem definida a sua produção?

Verificamos nesta questão que as organizações têm a sua produção bem definida numa percentagem de 75,76%, enquanto 24,24% não têm.

Em relação à importância deste item, averigua-se que 90% afirmam este fator como “média” a “muito importante”, tendo o “muito importante” uma média de 3,97 entre 0 e 5, e uma moda de 5.



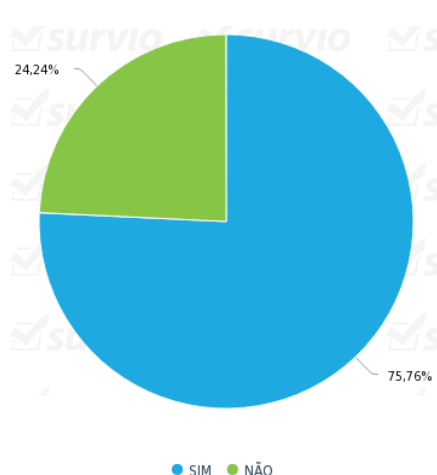
É assim uma questão que deve ser estudada com mais atenção, uma vez que quase 25% não definem este fator. Segundo Martins e Laugeni (2000), todas as atividades desenvolvidas por uma empresa visando atender aos seus objetivos de curto, médio e longo prazo se inter-relacionam, na maioria das vezes de forma complexa. Diante disso, como tais atividades transformam matérias-primas em produtos acabados e/ou serviços, demandam recursos que, por sua vez devem agregar valor ao produto final e isso constitui um dos principais objetivos da Administração da Produção na gestão empresarial. São assim atividades fundamentais que as organizações usam para realizar tarefas e atingir metas (Ritzman e Krajewski, 2004).

Resposta	Respostas	Ratio
1 / 5	2	6,67 %
2 / 5	1	3,33 %
3 / 5	6	20,00 %
4 / 5	8	26,67 %
5 / 5	13	43,33 %

4.3.4. A sua organização tem bem definida gestão de produção e/ou serviços?

Pode analisar-se por este gráfico que os gestores dos clubes, na sua maioria têm a gestão de produção e/ou serviços bem definidos com 75,76% de percentagem, e 24,24% não têm.

A classificação em termos de importância revela, 93,55% afirmam este fator como “média” a “muito importante”, tendo o “muito importante” uma percentagem de 51,61%. Sendo 4,23 entre 0 e 5, e a moda é 5.

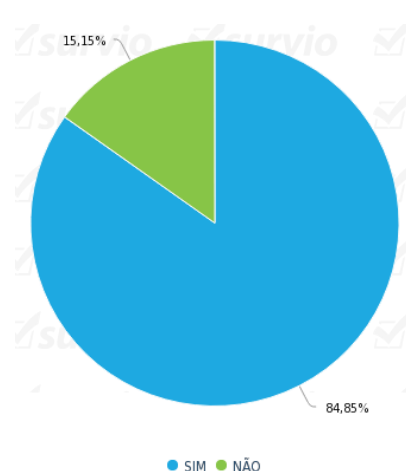


Esta é uma questão com percentagens muito parecidas à anterior, e como tal também necessita de uma maior análise, pois quando se trata de gestão de produção, é tratar da função que consiste em definir um conjunto de políticas que dê sustento à dinâmica da posição competitivas para a empresa, baseando-se em aspetos como desempenho e a programação para as diferentes áreas de decisões da produção (Ritzman e Krajewski, 2004).

Resposta	Respostas	Ratio
1 / 5	2	6,45 %
2 / 5	0	0,00 %
3 / 5	3	9,68 %
4 / 5	10	32,26 %
5 / 5	16	51,61 %

4.3.5. A sua organização tem bem definido os objetivos e as estratégias de preços?

Nesta questão podemos analisar pelo gráfico que, 84,85% afirmam ter bem definido os objetivos e as estratégias de preços, enquanto 15,15% afirmam que não têm.



Em relação à importância desta questão, 100% afirmam que é um fator de “média” a “muito importante”, sendo 63,33% no “muito importante”, a média é também de 4,53 entre 0 e 5, e a moda 5.

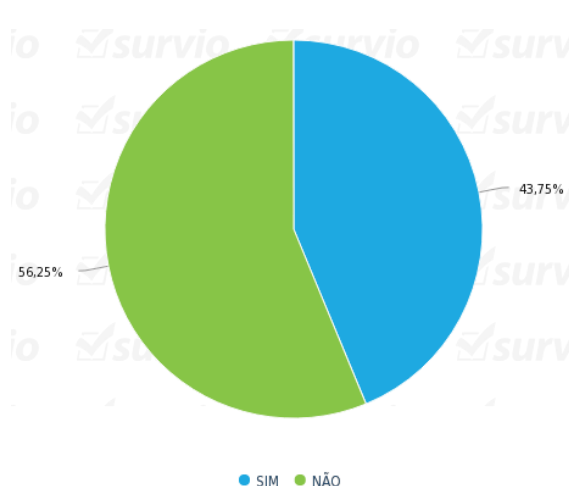
Quanto à importância desta questão, os entrevistados apoiam este fator, pois a estratégia de preços é um item importante para a organização, porque quando uma organização tem que estabelecer preços de venda dos produtos ou serviços é uma tarefa muito importante e difícil. “Com efeito, equívocos na condução dos processos de formação de preços podem reduzir drasticamente o potencial de resultados de uma empresa, podendo até inviabilizá-la” (Filho, 2002). Assim, o estudo das estratégias de preços vai permitir ao gestor ter uma maior capacidade no estabelecimento dos melhores preços para os seus produtos e serviços, evitando possíveis erros.

Resposta	Respostas	Ratio
1 / 5	0	0,00 %
2 / 5	0	0,00 %
3 / 5	3	10,00 %
4 / 5	8	26,67 %
5 / 5	19	63,33 %

4.3.6. A sua organização tem bem definida uma estratégia de distribuição?

Nesta questão, a tendência muda, revelando aqui apenas 43,75% têm bem definido as suas estratégias de distribuição, e por outro lado, 56,25% não têm bem definido este fator.

Quanto à sua importância, os gestores acham este item importante, com 77,42% entre “média” a “muito importante”, tendo uma média de 3,23 entre 0 e 5, e uma moda de 4.



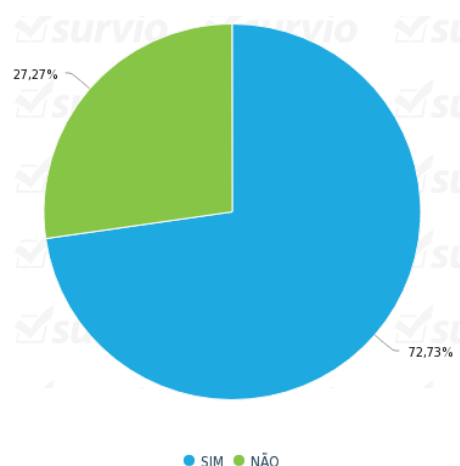
Embora esta questão não seja muito usual para gestores, como podemos verificar nas percentagens acima, esta não deixa de ser imprescindível para a organização, pois as estratégias de distribuição vão exigir um esforço à organização para identificar todas as necessidades de cada mercado, bem como posicionar adequadamente o produto/serviço nos respectivos segmentos viáveis de mercado (Filho, 2002). É assim, um fator que pode ser melhorado nos clubes de ténis em Portugal, pois mais de 50% dos gestores não têm bem definido esta questão.

Resposta	Respostas	Ratio
1 / 5	6	19,35 %
2 / 5	1	3,23 %
3 / 5	9	29,03 %
4 / 5	10	32,26 %
5 / 5	5	16,13 %

4.3.7. A sua organização tem bem definidas as estratégias de promoção?

Nesta questão, podemos verificar que 72,73% têm bem definido as estratégias de promoção, enquanto 27,27% não têm.

É possível também verificar que em relação à sua importância, 100% dos entrevistados acham este fator de “média” a “muito importante”, sendo o “muito importante” 53,13%, tem uma média de 4,41 entre 0 e 5, e uma moda de 5.



Como podemos analisar, quase 30% dos gestores não têm definida a estratégia de promoção, embora eles achem este fator de, pelo menos, “média” importância. Esta é uma questão que o gestor também deveria ter em consideração, pois esta ajuda a organização a utilizar as habilidades dos seus funcionários e partes interessadas, como exemplificam os seguintes autores:

Nickels e Burk wood (1999) afirmam que este fator, refere-se à comunicação por meio de incentivos que aumentam o valor do produto por um período de tempo específico, estimulando os membros dos canais e os empregados, a comercializar os produtos e os clientes a comprar produtos, para além de desenvolver abordagens mais criativas para as vendas e atendimento ao cliente.

Resposta	Respostas	Ratio
1 / 5	0	0,00 %
2 / 5	0	0,00 %
3 / 5	4	12,50 %
4 / 5	11	34,38 %
5 / 5	17	53,13 %

4.4. Concorrente

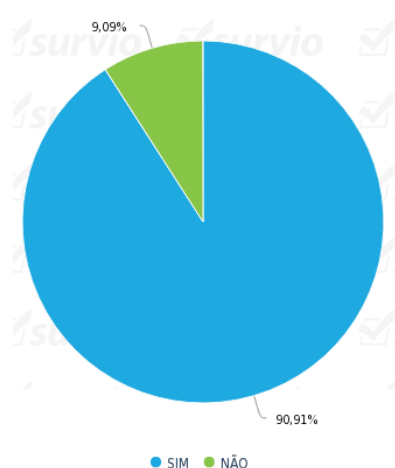
Em relação a este subcapítulo, as questões serão direcionadas a averiguar como é que os gestores utilizam o estudo do concorrente na sua gestão e qual a importância que dão a este elemento. Para este efeito o concorrente terá seis questões.

4.4.1. Tem conhecimento da indústria e do mercado concorrente?

Nesta questão podemos verificar que 90,91% têm conhecimento da indústria e do mercado concorrente, enquanto 9,09% não têm.

Quanto à sua importância, os gestores acham este fator importante, tendo uma percentagem de 90,63% de “média” a “muito importante”. Sendo a média de 3,88 entre 0 e 5, e a moda 5.

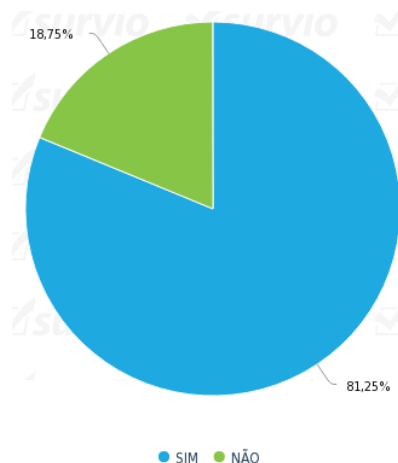
Nesta questão obteve-se uma percentagem positiva por parte dos gestores, pois é necessário o gestor conhecer o mercado concorrente, para desempenhar um novo papel no mercado e não cair no erro de criar o que já existe. O estudo do mercado e da indústria deve ser feito de forma muito cuidadosa, pois apesar de querer desempenhar um novo papel no mercado, o mercado concorrente é composto por pessoas ou empresas que oferecem produtos ou serviços iguais ou semelhantes àqueles que serão oferecidos pela empresa que está a planear (Pitts e Stotlar, 2002).



Resposta	Respostas	Ratio
1 / 5	1	3,13 %
2 / 5	2	6,25 %
3 / 5	8	25,00 %
4 / 5	10	31,25 %
5 / 5	11	34,38 %

4.4.2. Tem conhecimento dos diferentes produtos ou serviços que o seu concorrente oferece?

Nesta questão, os gestores na sua maioria afirmam que têm conhecimento dos diferentes produtos ou serviços que o concorrente oferece, com uma percentagem de 81,25%. A percentagem que afirma não ter conhecimento nesta questão é de 18,75%.



Em termos de importância deste fator, a opinião dos gestores é praticamente unânime uma vez que, 83,33% acham este item de “média” a “muito importante”, e 40% consideram-na “muito importante”. Sendo a média de 3.8 entre 0 e 5, e a moda é 5.

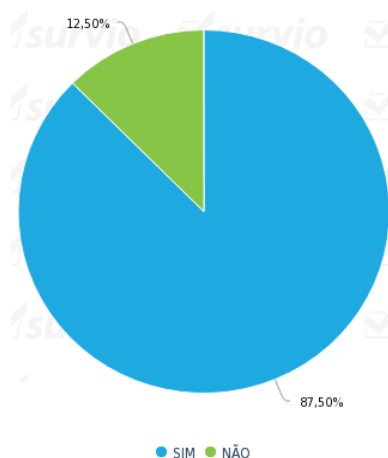
Esta questão teve uma percentagem positiva, sendo este também um componente importante para o gestor, porque o mercado concorrente é composto por pessoas que oferecem produtos ou serviços iguais ou semelhantes à nossa empresa, conhecer os produtos ou serviços do concorrente é vital para a empresa, pois só assim saberemos quais os produtos ou serviços que a empresa deve vender, de forma a marcar a diferença e atingir o sucesso (Pitts e Stotlar, 2002).

Resposta	Respostas	Ratio
1 / 5	1	3,33 %
2 / 5	4	13,33 %
3 / 5	7	23,33 %
4 / 5	6	20,00 %
5 / 5	12	40,00 %

4.4.3. Tem conhecimento das estratégias de preços que o seu concorrente utiliza?

Podemos verificar nesta questão que, 87,50% dos gestores têm conhecimento das estratégias de preços que o seu concorrente utiliza, por outro lado, 12,50% afirmam não ter.

Em relação à importância desta questão, 90% acha este fator entre “média” a “muito importante”, sendo a média 3,7, e a moda 4.



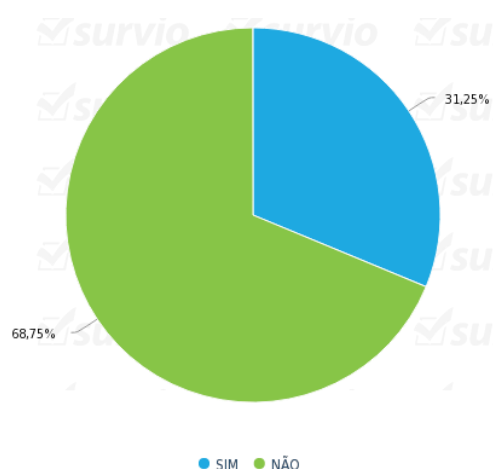
Apesar da percentagem positiva, ainda existe 12,50% de gestores que não têm conhecimento das estratégias de preços do seu concorrente. Este é um fator que os gestores de desporto também devem ter em consideração pois conhecendo a estratégia de preços do seu concorrente, a empresa pode definir a sua própria estratégia de forma a estabelecer os melhores preços, evitando uma redução nos resultados da sua empresa.

Resposta	Respostas	Ratio
1 / 5	2	6,67 %
2 / 5	1	3,33 %
3 / 5	9	30,00 %
4 / 5	10	33,33 %
5 / 5	8	26,67 %

4.4.4. Tem conhecimento das estratégias financeiras que o seu concorrente utiliza?

Nesta questão podemos analisar que apenas 31,25% dos entrevistados têm conhecimento das estratégias financeiras que o seu concorrente utiliza, enquanto, 68,75% não têm conhecimento.

Quanto à sua importância, podemos verificar que 51,72% acham este fator entre “média” a “muito importante”, tendo uma média de 2,69 entre 0 e 5, e uma moda de 2 e 3.



Podemos assim verificar, que os gestores não usam tanto este fator, e também não o acham muito importante, mas este não deixa de ser fundamental para os gestores, pois como afirmam Souza e Menezes (1997), tratar da estratégia financeira para o crescimento de uma empresa implica dedicar atenção aos aspetos de risco e aos ganhos. Mas para isso é preciso considerar a estratégia geral de aplicação de capital, tipo de negócio, grau de crescimento pretendido, medidas de impacto que o nível de crescimento exigirá da área financeira. Isto significa, que a estratégia financeira, além de essencial à sobrevivência das organizações, é indispensável à manutenção de níveis desejáveis de rentabilidade, eficiência operacional e o ritmo de atividades (Souza e Menezes, 1997).

Para finalizar esta questão, se um gestor aplicar a estratégia financeira na sua empresa e ter conhecimento da estratégia do seu concorrente, este conseguirá antecipar os passos do seu concorrente, é assim necessário fazer mudanças para este fator crescer.

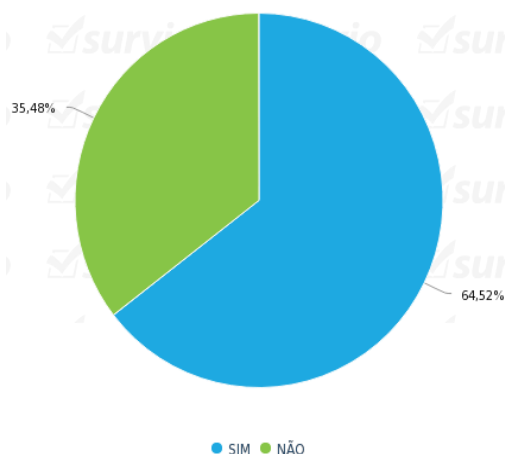
Resposta	Respostas	Ratio
1 / 5	6	20,69 %
2 / 5	8	27,59 %
3 / 5	8	27,59 %
4 / 5	3	10,34 %
5 / 5	4	13,79 %

4.4.5. Tem conhecimento do posicionamento do seu concorrente? (Exemplo: Técnica usada para criar uma imagem ou identidade para um produto, marca ou empresa. É o espaço que um produto ocupa na mente do consumidor em um determinado mercado).

Podemos verificar nesta questão que, 64,52% têm conhecimento do posicionamento do seu concorrente, mas por outro lado 35,48% não têm.

No caso da importância, averigua-se que cerca de 80% determinam este fator como “média” a “muito importante”, tendo uma média de 3,23 entre 0 e 5, e uma moda de 3.

Esta questão apresenta uma percentagem que pode ser melhorada, pois o posicionamento é um elemento fundamental, responsável pela decisão final na seleção do mercado e por conseguinte colocar na mente do mercado alvo o produto ou serviço prestado da organização, atendendo também às necessidades deste mercado (Shank, 2002).

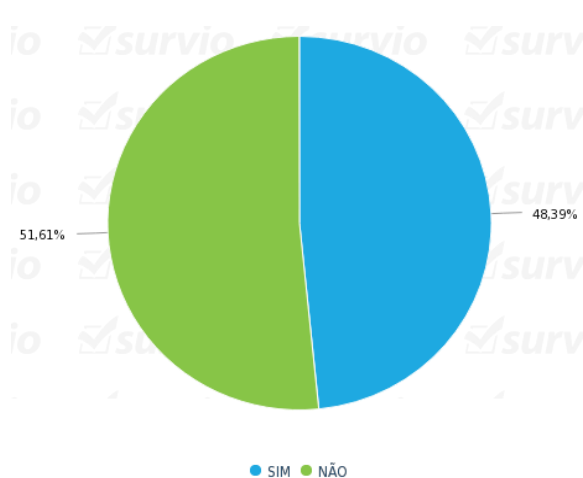


Resposta	Respostas	Ratio
1 / 5	1	3,33 %
2 / 5	5	16,67 %
3 / 5	15	50,00 %
4 / 5	4	13,33 %
5 / 5	5	16,67 %

4.4.6. Tem conhecimento das estratégias de promoção que o seu concorrente utiliza?

Nesta questão podemos verificar que, 48,39% afirmam ter conhecimento das estratégias de promoção do concorrente, enquanto 51,61% não têm.

Em relação à importância desta questão, conferimos que, 76,66% acham este fator entre “média” a “muito importante”, sendo a média de 3,23, e a moda 4.



Este é mais um fator a ter em conta por parte do gestor, pois este ao conhecer as estratégias de promoção do concorrente pode atuar rapidamente para um novo plano de promoção na sua organização. Como refere Martins (s/d):

As bases estratégicas de promoção estão na pesquisa e análise de mercado, onde se identifica o público-alvo, pontos fortes a serem destacados, pontos fracos a serem evitados, oportunidades e eventuais barreiras existentes no seu produto, e é também preciso saber qual é o objetivo de marketing e quais as metas que precisam de ser alcançadas, pois isso determinará a intensidade, a frequência e a penetração da estratégia de promoção (p.1).

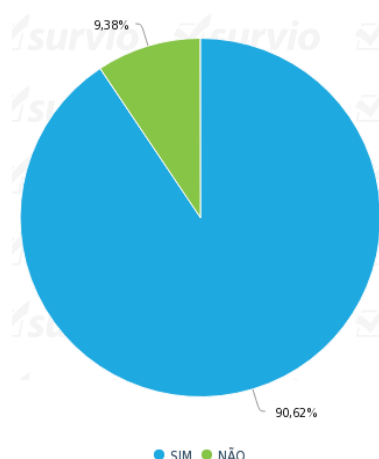
Resposta	Respostas	Ratio
1 / 5	4	13,33 %
2 / 5	3	10,00 %
3 / 5	9	30,00 %
4 / 5	10	33,33 %
5 / 5	4	13,33 %

4.5. Clima

Em relação ao subcapítulo do clima, as questões serão direcionadas a averiguar como é que os gestores utilizam o estudo do clima na sua gestão e qual a importância que dão a este elemento. Para este efeito o cliente terá oito questões.

4.5.1. Tem conhecimento dos fatores económicos que influenciam a sua empresa?

Pode analisar-se, por este gráfico, que os gestores dos clubes de ténis em Portugal, na sua maioria, têm conhecimento dos fatores económicos que influenciam a sua empresa, com uma percentagem de 90,62%, por outro lado, 9,38% ainda não têm bem definido esta questão.



A classificação em termos de importância, 93,55% afirmam que este fator é de “média” a “muito importante”, tendo o “muito importante”, uma percentagem de 54,84%. Sendo 4,26 entre 0 e 5, e a moda é 5.

Os gestores comprovam assim a importância desta questão e como afirma Stotlar (2005) os fatores económicos são um aspeto de importância vital para a execução de um negócio bem sucedido. Pitts e Stotlar (2002), por sua vez, sustentam a afirmação anterior, descrevendo que a organização deve analisar a situação económica atual e determinar o efeito que tem sobre a organização, se este tem ou não oportunidades de ter sucesso.

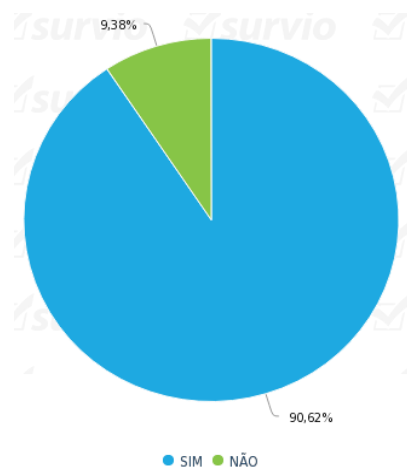
Resposta	Respostas	Ratio
1 / 5	0	0,00 %
2 / 5	2	6,45 %
3 / 5	5	16,13 %
4 / 5	7	22,58 %
5 / 5	17	54,84 %

4.5.2. Tem conhecimento dos aspetos legais que influenciam a sua empresa? (Exemplo: Normas/regras aplicadas na empresa).

Podemos verificar nesta questão que, 90,62% afirmam que têm conhecimento dos aspetos legais da sua empresa, enquanto 9,38% afirmam que não.

Quanto à importância que os gestores dão a este item, revelou-se uma percentagem de 90,62% entre “média” a “muito importante”, tendo 4,29 entre 0 e 5, e uma moda de 5.

Este é um fator que os gestores já têm consciência da sua importância, mas ainda existe uma percentagem de quase 10% que pode ser melhorada, pois esta é uma área importante para o negócio do desporto e a organização deve entender as leis, de forma a saber aplicar o seu produto na indústria específica. A legislação vai também revelar à organização quais as oportunidades ou ameaças para a organização (Pitts e Stotlar, 2002).

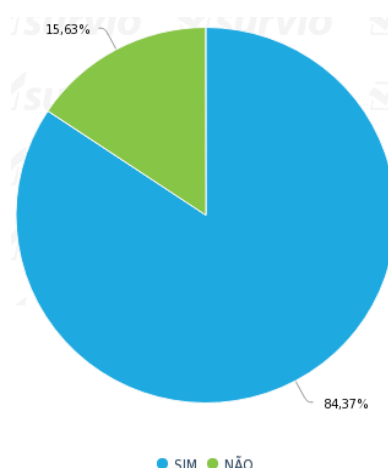


Resposta	Respostas	Ratio
1 / 5	0	0,00 %
2 / 5	0	0,00 %
3 / 5	5	16,13 %
4 / 5	12	38,71 %
5 / 5	14	45,16 %

4.5.3. Tem conhecimento dos fatores sociais e culturais que envolvem a sua empresa? (Exemplo: Regras jurídicas, morais, dogmas religiosos, sistemas financeiros, maneiras de agir, costumes, etc., todo um conjunto de “coisas”, exteriores ao indivíduo a aplicáveis a toda a sociedade, que são capazes de condicionar ou até determinar as suas ações).

Nesta questão, em relação aos fatores sociais e culturais, podemos analisar que, 84,37% têm em atenção este fator, e 15,63% não têm.

Podemos também verificar que a importância que os gestores dão a este elemento é de 96,66%, colocando esta questão entre “média” a “muito importante”, tendo uma média de 3,87 entre 0 e 5, e uma moda de 3 e 4.



Os gestores comprovam que estão atentos aos fatores sociais e culturais, pois este é um aspeto que pode afetar a organização. O gestor deve assim compreender as estruturas sociais e culturais onde a organização se situa, analisar os efeitos que a organização tem sobre a sociedade e estudar as organizações que ali também se situam e qual a sua influência (Pitts e Stotlar, 2002).

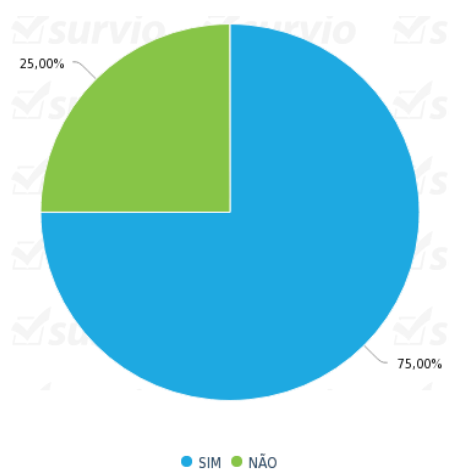
Kotler (1997) também afirma que os fatores culturais têm especial importância, pois exercem a maior e a mais profunda influência sobre o comportamento de compra do consumidor.

Resposta	Respostas	Ratio
1 / 5	1	3,33 %
2 / 5	0	0,00 %
3 / 5	10	33,33 %
4 / 5	10	33,33 %
5 / 5	9	30,00 %

4.5.4 Tem conhecimento das questões políticas que influenciam a sua empresa?

Neste item podemos verificar que 75% têm conhecimento das questões políticas que influenciam a sua empresa, enquanto 25% não têm.

Quanto à sua importância, os gestores acham este item importante, tendo uma percentagem de 80,01% de “média” a “muito importante”. Sendo a média de 3,53 entre 0 e 5, e a moda 3,4 e 5.



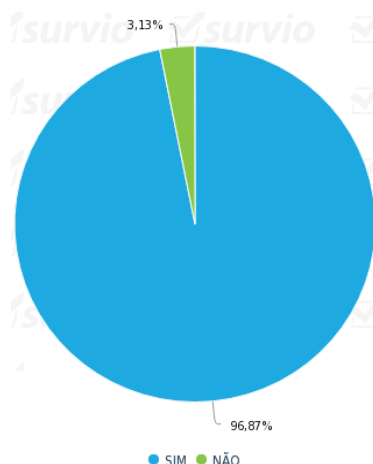
Esta é uma questão que pode ser melhorada por parte dos gestores, uma vez que 25% ainda não têm noção deste fator, e as questões políticas são constituídas “por indivíduos ou organizações que se esforçam para estabelecer tolerância ou intolerância dentro da esfera pública para a prática de negócios específicos” (Pitts e Stotlar, 2002, p.92).

Resposta	Respostas	Ratio
1 / 5	2	6,67 %
2 / 5	4	13,33 %
3 / 5	8	26,67 %
4 / 5	8	26,67 %
5 / 5	8	26,67 %

4.5.5 Tem conhecimento sobre as questões éticas da sua empresa? (Exemplo: Valores morais e princípios ideais da empresa perante a sociedade).

Pode analisar-se por este gráfico que os gestores dos clubes na sua maioria têm conhecimento das questões éticas do seu clube, com uma percentagem de 96,87%, e 3,13% não sabem.

A classificação em termos de importância evidencia-se que 93,54% afirmam este item como “média” a “muito importante”, tendo o “muito importante” uma percentagem de 45,16%. Tendo uma média de 4,06 entre 0 e 5, e a moda é 5.



Os gestores estão assim de acordo com a importância destas questões, e as questões éticas revelam-se indispensáveis para as sociedades, culturas ou organizações que tentam desenvolver certos costumes éticos, pois este é que vai influenciar os negócios e a própria vida. O gestor deve assim ter conhecimento das questões éticas da sua organização, para poder desenvolver as melhores estratégias (Pitts e Stotlar, 2002).

Jacomino (2000) também afirma que hoje, mais do que nunca, a atitude dos profissionais em relação às questões éticas pode ser a diferença entre o seu sucesso e o seu fracasso.

Resposta	Respostas	Ratio
1 / 5	2	6,45 %
2 / 5	0	0,00 %
3 / 5	6	19,35 %
4 / 5	9	29,03 %
5 / 5	14	45,16 %

4.5.6. Tem conhecimento das tendências do mercado?

Neste item podemos verificar que 68,75% têm conhecimento das tendências de mercado, enquanto 31,25% não têm.

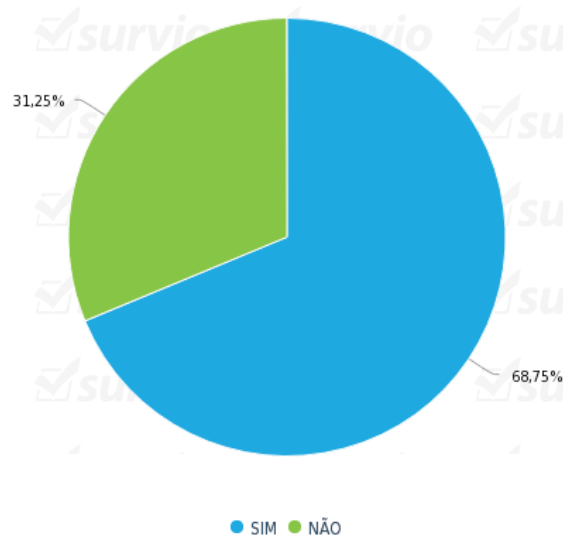
Quanto a esta questão, os gestores acham este fator importante, tendo uma percentagem de 93,34% de “média” a “muito importante”. Sendo a média de 3,97 entre 0 e 5, e a moda 5.

Esta é uma questão que pode ser melhorada por parte dos gestores, pois 31,25% não têm conhecimento deste fator, embora evidenciem a importância que dão a este.

Este é um fator relevante para os gestores, porque o conhecimento das tendências pode influenciar o desporto de várias maneiras. Este é também um fator imprevisível ao ponto de não sabermos se uma tendência é de curta duração ou vai-se tornar no próximo fenómeno.

Sebrae (s/d) também afirma:

As empresas devem estar atentas às novas tendências que se lhes apresentam, buscando estar sintonizadas com as novas realidades, sob pena de serem suplantadas por seus concorrentes. Às empresas cabe a busca constante do conhecimento e acompanhamento das tendências de seu mercado objetivando não apenas atender às necessidades temporais surgidas, mas a obtenção de resultados que permitam seu constante desenvolvimento e sua continuidade como agente econômico e social (p.1).

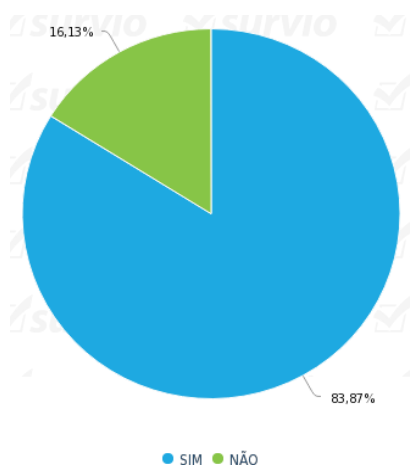


Resposta	Respostas	Ratio
1 / 5	0	0,00 %
2 / 5	2	6,67 %
3 / 5	8	26,67 %
4 / 5	9	30,00 %
5 / 5	11	36,67 %

4.5.7. É frequente o uso das novas tecnologias na sua empresa (Exemplo: Facebook, Smartphone, Skype, Tablets).

Podemos analisar por este gráfico que os gestores na sua maioria usam as novas tecnologias no seu clube, com uma percentagem de 83,87%, e uma percentagem de 16,13% afirmam não usar.

A classificação em termos de importância, 93,55% afirmam este item como “média” a “muito importante”, tendo o “muito importante” uma percentagem de 41,94%, uma média de 4,06 entre 0 e 5, e uma moda de 5.



Com estes resultados é possível analisar que os gestores têm conhecimento da importância do uso das novas tecnologias nos seus clubes, e estas devem ser usadas em qualquer organização pois este tem um efeito positivo sobre o mundo dos negócios de desporto. Pitts e Stotlar (2002) afirmam “que o aumento do comércio eletrónico remodelou negócios e o marketing. O gestor de marketing do desporto deve assim estudar esses avanços, determinar a melhor forma de utilizá-los para maximizar o sucesso, e aproveitar as vantagens competitivas que pode trazer” (p.92).

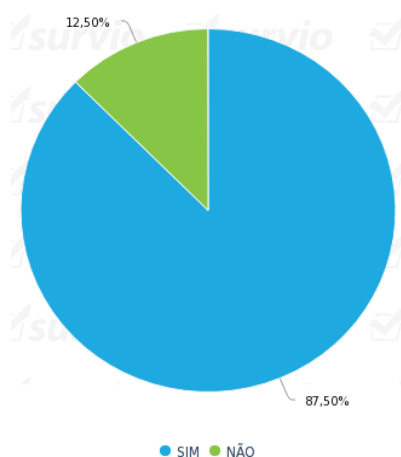
Shank (2002) vê as novas tecnologias como um campo que afeta o marketing do desporto diariamente, pois este tem um impacto direto nos desempenhos e funções básicas de Marketing. Estas novas tecnologias, referimos como exemplo a internet, os Smartphones, as redes sociais, entre outros.

Resposta	Respostas	Ratio
1 / 5	1	3,23 %
2 / 5	1	3,23 %
3 / 5	6	19,35 %
4 / 5	10	32,26 %
5 / 5	13	41,94 %

4.5.8. Tem em consideração as necessidades educacionais da sua empresa? (Exemplo: instrumentos necessários para a aprendizagem)

Nesta questão podemos verificar que 87,50% têm conhecimento das necessidades educacionais, enquanto 12,50% não têm.

Quanto à importância, os gestores acham este item importante, tendo uma percentagem de 90,32% de “média” a “muito importante”, tendo o “muito importante” uma percentagem de 51,61%. Sendo a média de 4,16 entre 0 e 5, e a moda 5.



Este último item, educação, influencia todo o mundo dos negócios sendo também um ponto importante que os gestores devem ter em conta. Finalizamos assim com a seguinte afirmação de Pitts e Stotlar (2002), que sustentam que a “educação é vital para a indústria de negócios desportivos. Porque cada segmento da indústria cresce constantemente mais complexa, e a educação é necessária para preparar os indivíduos para os desafios” (p.92).

Resposta	Respostas	Ratio
1 / 5	0	0,00 %
2 / 5	3	9,68 %
3 / 5	5	16,13 %
4 / 5	7	22,58 %
5 / 5	16	51,61 %

Depois desta análise e discussão dos resultados, passamos ao capítulo seguinte onde será averiguado se os nossos objetivos conseguiram ser cumpridos, e as considerações finais que retiramos da elaboração deste estudo.

5. Considerações Finais

Nas considerações finais pretendemos retomar os objetivos principais deste estudo numa perspetiva crítica e reflexiva.

Em relação ao primeiro objetivo, podemos averiguar que os clubes de ténis em Portugal na sua maioria não utiliza ou não conhecem o Modelo de Gestão do Marketing do Desporto (MGMD) para estruturar as suas estratégias organizacionais, pois verifica-se na análise dos resultados que apenas (21,21%) conhecem este modelo, e por outro lado, (78,79%) não conhecem, logo praticamente 80% dos gestores de ténis não aplicam este modelo nos seus clubes.

Embora seja um modelo mais utilizado no meio académico, o MGMD deveria ser mais conhecido por ser um instrumento muito útil não só para a gestão dos clubes de ténis Portugal, como também para qualquer país e qualquer outra modalidade desportiva. É um instrumento completo, que aborda as várias etapas importantes do marketing, como é o exemplo da análise da companhia em que o gestor pode também utilizar como instrumento a análise SWOT.

Quanto ao segundo objetivo podemos verificar que perto de metade dos gestores não utilizam a pesquisa e análise de mercado para desenvolver as suas estratégias organizacionais. Como nos indica as questões: 4.1.5 e 4.1.6., apenas (51,52%) afirmam utilizar a pesquisa e análise de mercado para determinar as estratégias para cumprir com a missão e com os objetivos do seu clube. Também podemos averiguar que perto de metade dos gestores dos clubes de ténis em Portugal não fazem a pesquisa e análise de mercado, com uma percentagem de (48,48%), afirmam fazer a pesquisa e análise de mercado, mas (51, 52%) não fazem, como mostra a questão 4.1.2.

Quanto à importância que os gestores dão a cada uma das etapas da pesquisa e análise de mercado, com referência ao Modelo de Gestão do Marketing do Desporto (MGMD), podemos averiguar que apesar de nenhuma das etapas da pesquisa e análise de mercado tenha mais de 50% de gestores a utilizar, verifica-se que 3,65 entre 0 e 5 na escala de Likert, acham importante fazer a pesquisa e análise de mercado no seu clube. A pesquisa e análise de mercado apesar de os gestores não aplicarem, na sua maioria acham importante, pois é a pesquisa e análise de mercado permite descobrir uma oportunidade de mercado e esta é a principal razão para que

seja usada. É a partir da pesquisa e análise de mercado que a organização define os seus objetivos, missão, visão e desenvolve o melhor plano para a sua organização.

No parágrafo anterior, verificámos que perto de metade dos gestores afirmam fazer a pesquisa e análise de mercado, analisamos agora em qual das etapas é que este faz a sua análise. Os gestores afirmam assim, fazer a pesquisa e análise de mercado mais virado para o consumidor e o concorrente, respetivamente, (47,06%) e (35,29%), não dando tanta importância à companhia (17,65%) e ao clima (0,00%). A análise do consumidor é assim a mais usada por parte dos gestores. A análise destas quatro etapas é importante para entender melhor o mercado-alvo, e para tal recorre-se à pesquisa e análise de mercado.

Quanto à utilização e a importância que os gestores dão a cada uma das etapas da pesquisa e análise de mercado, considera-se:

Em relação ao consumidor, em termos de utilização, verificamos que a análise demográfica é a mais usada (96,97%), para desenvolver as suas estratégias organizacionais. A seguir temos também os fatores psicográficos (81,82%) e os geodemográficos (81,82%) que também são bastante usados por parte do gestor. A menos usada nesta etapa do consumidor são os fatores comportamentais/personalidade (54,55%), em que apenas um pouco mais de metade é que têm atenção a este item.

No que se refere à importância de cada item da análise do consumidor verificamos que na análise Demográfica, os gestores na sua maioria acham este item muito importante (média: 4,48), sendo também este considerado o elemento mais importante para a análise do consumidor por parte dos gestores. A seguir temos os fatores Psicográficos, este também foi considerado um elemento importante na maioria dos gestores (média: 3,9). Temos também os fatores geodemográficos, também considerado importante na sua maioria (média: 3,52). E por último temos os fatores comportamentais/personalidade, este foi o que teve uma percentagem mais baixa, sendo apenas considerado de média importância por parte dos gestores (média: 3,13).

Esta análise do consumidor é muito importante porque as organizações precisam de estudar as tendências e o comportamento do consumidor, procurando novos potenciais, e apenas conhecendo as necessidades do consumidor ao pormenor é que a organização conseguirá construir algo diferente e mais relevante para este.

Na análise da companhia, podemos verificar que a missão (87,88%), os objetivos organizacionais (87,88%) e as estratégias de preços (84,85%) são os fatores que os gestores têm mais bem definidos na sua organização. Com uma percentagem um pouco mais baixa temos o potencial financeiro (78,12%); produção (75,76%); gestão de produtos e/ou serviços (75,76%), e as estratégias de promoção (72,73%). O fator menos usado por parte dos gestores é então a estratégia de distribuição (43,75%).

Em relação à importância que os gestores dão a cada um dos elementos da análise da companhia podemos verificar que o elemento considerado mais importante foi definir os objetivos e as estratégias de preços da organização, sendo este considerado na sua maioria muito importante por parte dos gestores (média: 4,53). O segundo elemento que os gestores deram mais importância foi as estratégias de promoção, considerado pela maioria dos gestores como muito importante (média: 4,41). Em terceiro está o potencial financeiro, sendo este também muito importante na maioria dos gestores (média: 4,39). Em quarto temos a missão e os objetivos organizacionais, sendo também considerado pela maioria dos gestores como muito importante (média: 4,38). Em quinto está a gestão de produção e/ou serviços, considerado muito importante na sua maioria (média: 4,23). Em sexto temos a produção da organização, sendo esta também considerada muito importante na maioria (média: 3,97). Por último temos a estratégia de distribuição, que foi considerada apenas importante na maioria dos gestores (média: 3,23).

Embora muitas considerações possam ser tomadas, o que sustentamos é que a análise da companhia é vital, pois hoje em dia a rápida evolução tecnológica dos meios de comunicação, faz com que as pessoas também tenham que acompanhar essa mudança, seja em que área for. Esta mudança contínua no ambiente faz com que as empresas tenham também que estar em constante procura de inovar e de criar, sendo assim necessário uma análise completa da companhia cada vez mais importante, para que esta tenha sucesso e se mantenha no topo o mais tempo possível e para tal achamos que aplicação destes elementos na etapa da companhia correspondiam às necessidades dos clubes de ténis em Portugal.

Na etapa do concorrente verificamos, que os gestores concentram-se mais na indústria e mercado concorrente (90,91%), tendo mais conhecimento sobre este fator. A seguir a este, os gestores também têm conhecimento das estratégias de preços que o seu concorrente utiliza (87,50%); dos produtos ou serviços que o seu concorrente oferece (81,25%), e do posicionamento do seu concorrente (64,52%). Os fatores que

os gestores têm menos conhecimento é em relação às estratégias de promoção que o seu concorrente utiliza (48,39%) e as estratégias financeiras do seu concorrente (31,25%).

Quanto à sua importância, na análise dos elementos constituintes do concorrente, verificamos que o elemento mais importante para os gestores é conhecer a indústria e o mercado concorrente, sendo este considerado muito importante na maioria dos gestores (média: 3,88). A seguir temos, conhecer os diferentes produtos ou serviços do concorrente, considerado muito importante na maioria dos gestores (média: 3,8). Temos também a estratégias de preços em terceiro, considerado importante na maioria dos gestores (média: 3,). A seguir temos mais dois elementos, o posicionamento e as estratégias de promoção do concorrente, sendo o posicionamento considerado de média importância (média: 3,23) e as estratégias de preços importante (média: 3,23). O que foi considerado menos importante foi as estratégias financeiras, considerado entre média a pouco importante (média: 2,6).

Em relação ao concorrente, as considerações que tiramos depois deste estudo, é que é essencial para a organização, pois é a partir das falhas do concorrente que a organização pode reforçar o seu clube, mas para conhecer as falhas é preciso conhecer muito bem o concorrente, conhecer os seus pontos fortes e os seus pontos fracos, de forma a construir a melhor estratégia para a nossa organização, e com o concorrente também podemos aprender, fazendo o que ele faz de bom e não fazer o que ele fizer de errado.

A última etapa é o clima, e neste podemos verificar que os gestores têm mais conhecimento sobre as questões éticas da sua empresa (96,87%). De seguida temos os fatores económicos (90,62%); os aspetos legais (90,62%); as necessidades educacionais (87,50%); os fatores sócias e culturais (84,37%), e as novas tecnologias (83,87%). Os fatores que os gestores têm menos conhecimento são em relação às questões políticas (75%) e às tendências de mercado (68,75%).

Em relação da importância que os gestores dão à análise do clima, podemos averiguar que o elemento mais importante para os gestores, são os aspetos legais, sendo este considerado muito importante na maioria dos gestores (média: 4,29). Em segundo temos os fatores económicos, considerado como muito importante na maioria dos gestores (média: 4,26). Em terceiro temos as necessidades educacionais, considerado também muito importante na sua maioria (média: 4,16). Com a mesma percentagem, temos os elementos das questões éticas e o uso das novas tecnologias,

sendo ambos considerados muito importantes (média: 4,06). A seguir, em sexto, temos as tendências de mercado, considerado muito importante na sua maioria (média: 3,97). Em sétimo temos os fatores sociais e culturais, estando estes divididos entre média e importante (média: 3,87). Em último temos as questões políticas, consideradas entre média a muito importante (média: 3,53).

Podemos averiguar que 3,65 entre 0 e 5 acham importante fazer a pesquisa e análise de mercado no seu clube, e também é possível analisarmos a importância que os gestores dão a cada elemento dos 4 C's do Marketing.

Quanto às considerações que tiramos em relação ao clima, é que este identifica onde se situam os maiores problemas de uma organização e demonstra qual o caminho que a organização deve seguir, de forma a favorecer a integração de toda a organização, seguindo assim os seus objetivos, é por esta razão que achamos a análise do clima também um elemento essencial a ser usado em qualquer organização.

Em relação à importância deste estudo, achamos este muito pertinente, uma vez que pode vir a ser útil para o gestor do desporto, pois é um instrumento completo, que aborda as várias etapas importantes do marketing, e este estudo, é essencialmente a procura de novas respostas para os problemas enfrentados nos clubes de ténis, e pode ser apenas o primeiro passo para algo mais significativo e importante no futuro.

Quanto às limitações deste estudo verificamos que a amostra podia ser maior, para termos resultados mais concretos, logo a forma de envio do questionário por e-mail não seja a mais adequada. A segunda limitação é que apesar de termos pedido por e-mail que fossem os gestores dos clubes a preencher o questionário, é impossível termos a certeza se assim foi, podendo ser outra pessoa sem qualquer formação na área a responder ao questionário.

Verificamos assim, que é possível dar continuidade ao estudo nesta mesma linha, mas levar este também para os gestores de desporto nas mais diversas áreas de atuação, estudando-o com mais rigorosidade e profundidade, com resultados mais significativos aplicando em mais clubes, sendo também possível este estudo ser aplicado em outros países, para se fazer uma comparação da gestão aplicada nos clubes de ténis em Portugal com a gestão aplicada em outros países.

6. Referências Bibliográficas

- Aaker, D. A.; Kumar, V. & Day, S. (2004). (8ªed.). *Marketing Research*. New York: John Wiley & Sons.
- Andrade, P. (2001). *A Federação Portuguesa de Ténis e o desenvolvimento do Ténis em Portugal*. Lisboa: FMH - UL, tese de mestrado.
- Albarello, L. (1997). *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Almeida, C. (2001). *O treinador em Portugal – Perfil social, caracterização da atividade e formação*. Lisboa: Instituto Nacional de Formação e Estudos do Desporto.
- Araújo, J. (1998). *Treinador, saber estar, saber ser*. Lisboa: Editorial Caminho.
- Bell, J. (1997). *Como realizar um projeto de investigação*. Lisboa: Gradiva.
- Bertoldo, C. P. (2000). *Marketing esportivo: o esporte nas estratégias empresariais*. São Paulo: Umesp.
- Blann, F. W. & Armstrong, K. L. (2003). (3ªed.). *Chapter 9, Sport Marketing, Management*. United States: editors: Parks, Janet B.; Quaterman, Jerome; Thibault, Lucie: Human Kinetics.
- Caetano, A. & Vala, J. (2007). (3ªed.). *Gestão de Recursos Humanos, Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: RH Editores.
- Cardia, W. (2004). *Marketing e Patrocínio Esportivo*. Porto Alegre: Bookman.
- Clays, U. (1984). *A evolução do conceito de desporto e o fenómeno da participação/não participação, Desporto e Sociedade*. Lisboa: Antologia de Textos, nº 3.
- Cohen, W. A. (1998). *The Marketing plan*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Ferreira, C. (s/d). Disponível em:

<[file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/TEC_ADMINISTRA%C3%87%C3%83O_-_ADM_GERAL_-_CONTE%C3%9ADO_6_-_ESTRAT%C3%89GIA_ORGANIZACIONAL%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/TEC_ADMINISTRA%C3%87%C3%83O_-_ADM_GERAL_-_CONTE%C3%9ADO_6_-_ESTRAT%C3%89GIA_ORGANIZACIONAL%20(4).pdf)>. Acesso em: 17 Jun. 2014, 18:00, p. 3

Filho, S. A. (2002). *Coleção Gestão Empresarial*. v. 3 – Marketing. Cap. 4 – Estratégia de preços. Brasil: FAE Centro Universitário e Editora Gazeta do povo.

Fullerton, S. (2006). *Sports Marketing*. Boston: McGraw – Hill International Edition.

Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997). (3ªed.). *O Inquérito – Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.

Hambrick, D. C. (1983). *Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types*. *Academy of Management Journal*, v. 26, n. 1, p.05-26.

Hitchcock, G. & Hughes. (1995). *Research and the Teacher: A Qualitative Introduction to School-based Research*. London: Psychology Press.

Jacomino, D. (2000). *Você é um profissional ético?* VOCE S/A. São Paulo, n. 25.

Kotler, P. (1997). (9ªed.). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. New Jersey: Prentice Hall International.

Martins, C. (s/d). Disponível em:

<http://www.carlosmartins.com.br/_mktplan/mktplan27.htm>. Acesso em 24 Jun. 2014, 15:31, p.1.

Martins, P. G. & Laugeni, F. P. (2000). *Administração da produção*. São Paulo: Saraiva.

McCarthy, E. & Perreault, W. (1990). *Basic Marketing*. Irwin (Homewood): McGraw-Hill Higher Education.

- Milne, G. R. & McDonald, M. A. (1999). *Sport Marketing: Managing the Exchange Process*. United States: Jones & Bartlett Learning.
- Mullin, B. J; Hardy, S. & Sutton, W.A. (2000) (2ªed.). *Sport Marketing*. United States: Human Kinetics.
- Morse, J. (1991). *Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation*. United Kingdom: Nursing Research.
- Nickels, W. G. & Burk Wood, M. (1999). *Marketing: Relacionamentos, qualidade, valor*. Rio de Janeiro: Published LTC.
- Neves, J. L. (1996). *Pesquisa qualitativa – características, uso e possibilidades*. *Cadernos de pesquisa em administração*. São Paulo: v.1, nº3, 2ºsem.
- Nicolau, I. (2001). *O conceito de Estratégia*. Lisboa: P.1-17, INDEG/ISCTE.
- Pires, G. (2007). *Agôn – Gestão do Desporto. O jogo de Zeus*. Lisboa: Porto Editora.
- Pitts, B. G; Fielding, L. W. & Miller, L. K. (1994). *Industry segmentation theory and the sport industry: Developing a sport industry segmentation model*. Canadá: Sport Marketing Quarterly.
- Pitts, B. G. & Stotlar, D. K. (2002). (2ªed.). *Fundamentals of Sport Marketing*. Published: Fitness Information Technology (Morgantown, WV): Porte.
- Ponte, J. P. (2006). *Estudos de caso em educação matemática*. Bolema. (Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação Matemática do IGCE – Instituto de Geociências e Ciências Exatas, UNESP – Universidade Estadual Paulista, Rio Claro, Brasil).
- Riztman, L. & Krajewski, L. J. (2004). *Administração da produção e operações*. São Paulo: Prentice Hall.
- Sebrae (s/d). Disponível em:
<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4707&%5E%5E>.
Acesso em 24 jun. 2014, 16:08, p.1.
- Schwarz, E. C. & Hunter, J. D. (2011). *Advanced Theory and Practice in Sport Marketing*. Published: Elsevier, Oxford: Routledge.

- Shank, M. (2002). (2ªed.). *Sports Marketing: A Strategic Perspective*. Published by Pearson Education Inc., Upper Saddle River, NJ.
- Shank, M. (2008). (4ªed.). *Sports Marketing: A Strategic Perspective*. Publisher: Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Sicsú, J. & Castelar, A. (2009). (Orgs) *Sociedade e Economia: Estratégias de crescimento e desenvolvimento*. Brasília: IPEA.
- Souza, A. & Menezes, E. (1997). *Estratégia, crescimento e a administração do capital de giro*. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo: Volume 2. número 5.
- Stotlar, D. K. (2005). (2ªed.) *Developing Successful Sport Marketing Plans*. Published: FIT (Morgantown, WV): Fitness Information Technology.
- Valadares, M. C. B. (2002). *Planejamento Estratégico Empresarial*. Rio de Janeiro: QualityMark.
- Vaz, M. F. (1973). *O Ténis*. Lisboa: Direção-Geral de Educação Permanente.

ANEXOS

Questionário de análise das componentes estruturais das estratégias dos Clubes de Ténis em Portugal a partir do MGMD

Com este questionário pretende-se identificar quais os componentes do “Modelo de Gestão de Marketing Desportivo” (Pitts, B. G. e Stotlar, D. K. 2002) mais utilizados pelo Vértice Estratégico dos Clubes de Ténis em Portugal para determinar as suas estratégias organizacionais.

Este instrumento enquadra-se numa investigação no âmbito do Mestrado em Gestão do Desporto – Organizações Desportivas da Faculdade de Motricidade Humana, a fim que seja possível produzir a dissertação respectiva.

Todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais. Por favor responda com sinceridade pois não há respostas correctas ou incorrectas. A sua participação neste questionário é muito importante. Obrigado pela colaboração.

GRUPO 1 - Pesquisa e análise de mercado

1.1. A sua organização conhecia o “Modelo de Gestão de Marketing Desportivo”(Pitts, B. G. e Stotlar, D. K. 2002)? [Anexo 1: MGMD](#)

SIM ☐

NÃO ☐

1.1.1. De 1 a 5 refira qual a importância que tem para si a aplicação deste item, sendo: 1 – Sem importância e 5 – Muito importante.

1

2

3

4

5

1.2. A sua organização faz pesquisa e análise de mercado?

SIM ☐

NÃO ☐

Caso sim, em qual das componentes:

Consumidor ☐

Concorrente ☐

Companhia ☐

Clima ☐

1.2.1. De 1 a 5 refira qual a importância que tem para si a aplicação deste item, sendo: 1 – Sem importância e 5 – Muito importante.

1 2 3 4 5

1.3. A sua organização utiliza a pesquisa e análise de mercado para determinar as estratégias para cumprir com a missão da sua organização?

SIM ☐

NÃO ☐

1.3.1. De 1 a 5 refira qual a importância que tem para si a aplicação deste item, sendo: 1 – Sem importância e 5 – Muito importante.

1 2 3 4 5

1.4. A sua organização utiliza a pesquisa e análise de mercado para determinar estratégias para cumprir com os seus objectivos?

SIM ☐

NÃO ☐

1.4.1. De 1 a 5 refira qual a importância que tem para si a aplicação destes 4 itens referidos, sendo: 1 – Sem importância e 5 – Muito importante.

1 2 3 4 5

GRUPO 2 – CONSUMIDOR

2.1. Tem em atenção os factores demográficos do seu consumidor para determinar as suas estratégias?

(Exemplo: Género; Idade; Família; Classe Económica).

SIM ☐

NÃO ☐

2.1.1. De 1 a 5 refira qual a importância que tem para si a aplicação deste item, sendo: 1 – Sem importância e 5 – Muito importante.

1 2 3 4 5

2.2. Tem em atenção os factores psicográficos do seu consumidor?

(Exemplo: Geração: um grupo de pessoas que, mais do que partilhar características da idade, partilham valores, adquiridos de experiências vividas em conjunto; Estilo de vida).

SIM ☐

NÃO ☐

2.2.1. De 1 a 5 refira qual a importância que tem para si a aplicação deste item, sendo: 1 – Sem importância e 5 – Muito importante.

1 2 3 4 5

2.3. Tem em atenção os factores geodemográficos* do seu consumidor?

(* Agrupamento de pessoas em uma determinada área geográfica de acordo com os critérios socioeconómicos).

SIM ☐

NÃO ☐

2.3.1. De 1 a 5 refira qual a importância que tem para si a aplicação deste item, sendo: 1 – Sem importância e 5 – Muito importante.

1 2 3 4 5

2.4. Tem atenção aos factores comportamentais/ personalidade de cada um dos seus consumidores

(Exemplo: Características psicológicas que determinam os padrões de pensar, agir e sentir dos consumidores).

SIM ☐

NÃO ☐

2.4.1. De 1 a 5 refira qual a importância que tem para si a aplicação deste item, sendo: 1 – Sem importância e 5 – Muito importante.

1 2 3 4 5

GRUPO 3 – COMPANHIA

3.1. A sua organização tem bem definida a Missão e os Objetivos organizacionais?

SIM ☐

NÃO ☐

3.1.1. De 1 a 5 refira qual a importância que tem para si a aplicação deste item, sendo: 1 – Sem importância e 5 – Muito importante.

1 2 3 4 5

3.2. A sua organização tem bem definido o seu potencial financeiro?

SIM ☐

NÃO ☐

3.2.1. De 1 a 5 refira qual a importância que tem para si a aplicação deste item, sendo: 1 – Sem importância e 5 – Muito importante.

1 2 3 4 5

3.3. A sua organização tem bem definida a sua produção?

SIM ☐

NÃO ☐

3.3.1. De 1 a 5 refira qual a importância que tem para si a aplicação deste item, sendo: 1 – Sem importância e 5 – Muito importante.

1 2 3 4 5

3.4. A sua organização tem bem definida uma gestão de produção e/ou serviços?

SIM ☐

NÃO ☐

3.4.1. De 1 a 5 refira qual a importância que tem para si a aplicação deste item, sendo: 1 – Sem importância e 5 – Muito importante.

1 2 3 4 5

3.5. A sua organização tem bem definida os objectivos e as estratégias de preços?

SIM ☐

NÃO ☐

3.5.1. De 1 a 5 refira qual a importância que tem para si a aplicação deste item, sendo: 1 – Sem importância e 5 – Muito importante.

1 2 3 4 5

3.6. A sua organização tem bem definida uma estratégia de distribuição?

SIM ☐

NÃO ☐

3.6.1. De 1 a 5 refira qual a importância que tem para si a aplicação deste item, sendo: 1 – Sem importância e 5 – Muito importante.

1 2 3 4 5

3.7. A sua organização tem bem definida as estratégias de promoção?

SIM ☐

NÃO ☐

3.7.1. De 1 a 5 refira qual a importância que tem para si a aplicação deste item, sendo: 1 – Sem importância e 5 – Muito importante.

1 2 3 4 5

GRUPO 4 – CONCORRENTE

4.1. Tem conhecimento da indústria e do mercado concorrente?

SIM ☐

NÃO ☐

4.1.1. De 1 a 5 refira qual a importância que tem para si a aplicação deste item, sendo: 1 – Sem importância e 5 – Muito importante.

1 2 3 4 5

4.2. Tem conhecimento dos diferentes produtos ou serviços que o seu concorrente oferece?

SIM ☐

NÃO ☐

4.2.1. De 1 a 5 refira qual a importância que tem para si a aplicação deste item, sendo: 1 – Sem importância e 5 – Muito importante.

1 2 3 4 5

4.3. Tem conhecimento das estratégias de preços que o seu concorrente utiliza?

SIM ☐

NÃO ☐

4.3.1. De 1 a 5 refira qual a importância que tem para si a aplicação deste item, sendo: 1 – Sem importância e 5 – Muito importante.

1 2 3 4 5

4.4. Tem conhecimento das estratégias financeiras que o seu concorrente utiliza?

SIM ☐

NÃO ☐

4.4.1. De 1 a 5 refira qual a importância que tem para si a aplicação deste item, sendo: 1 – Sem importância e 5 – Muito importante.

1 2 3 4 5

4.5. Tem conhecimento do posicionamento* do seu concorrente?

(*Técnica usada para criar uma imagem ou identidade para um produto, marca ou empresa. É o espaço que um produto ocupa na mente do consumidor em um determinado mercado).

SIM ☐

NÃO ☐

4.5.1. De 1 a 5 refira qual a importância que tem para si a aplicação deste item, sendo: 1 – Sem importância e 5 – Muito importante.

1 2 3 4 5

4.6. Tem conhecimento das estratégias de promoção que o seu concorrente utiliza?

SIM ☐

NÃO ☐

4.6.1. De 1 a 5 refira qual a importância que tem para si a aplicação deste item, sendo: 1 – Sem importância e 5 – Muito importante.

1 2 3 4 5

GRUPO 5 – CLIMA

5.1. Tem conhecimento dos factores económicos que influenciam a sua empresa?

SIM ☐

NÃO ☐

5.1.1. De 1 a 5 refira qual a importância que tem para si a aplicação deste item, sendo: 1 – Sem importância e 5 – Muito importante.

1 2 3 4 5

5.2. Tem conhecimento dos aspectos legais* que influenciam a sua empresa?

(*Normas/regras aplicadas na empresa)

SIM ☐

NÃO ☐

5.2.1. De 1 a 5 refira qual a importância que tem para si a aplicação deste item, sendo: 1 – Sem importância e 5 – Muito importante.

1 2 3 4 5

5.3. Tem conhecimento dos factores sociais e culturais* que envolvem a sua empresa?

(*Regras jurídicas, morais, dogmas religiosos, sistemas financeiros, maneiras de agir, costumes, etc., todo um conjunto de "coisas", exteriores ao indivíduo e aplicáveis a toda a sociedade, que são capazes de condicionar ou até determinar as suas acções).

SIM ☐

NÃO ☐

5.3.1. De 1 a 5 refira qual a importância que tem para si a aplicação deste item, sendo: 1 – Sem importância e 5 – Muito importante.

1 2 3 4 5

5.4. Tem conhecimento as questões políticas que influenciam a sua empresa?

SIM ☐

NÃO ☐

5.4.1. De 1 a 5 refira qual a importância que tem para si a aplicação deste item, sendo: 1 – Sem importância e 5 – Muito importante.

1 2 3 4 5

5.5. Tem conhecimento sobre as questões éticas* da sua empresa?

(*Valores morais e princípios ideais da empresa perante a sociedade).

SIM ☐

NÃO ☐

5.5.1. De 1 a 5 refira qual a importância que tem para si a aplicação deste item, sendo: 1 – Sem importância e 5 – Muito importante.

1 2 3 4 5

5.6. Tem conhecimento das tendências do mercado?

SIM ☐

NÃO ☐

5.6.1. De 1 a 5 refira qual a importância que tem para si a aplicação deste item, sendo: 1 – Sem importância e 5 – Muito importante.

1 2 3 4 5

5.7. É frequente o uso das novas tecnologias* na sua empresa?

(*Facebook, Smartphone, Skype, Tablets, Etc.)

SIM ☐

NÃO ☐

5.7.1. De 1 a 5 refira qual a importância que tem para si a aplicação deste item, sendo: 1 – Sem importância e 5 – Muito importante.

1 2 3 4 5

5.8. Tem em consideração as necessidades educacionais da sua empresa?

SIM ☐

NÃO ☐

5.8.1. De 1 a 5 refira qual a importância que tem para si a aplicação deste item, sendo: 1 – Sem importância e 5 – Muito importante.

1 2 3 4 5

Modelo de Gestão de Marketing Desportivo (MGMD)

(Pitts, Brenda G. e Stotlar, David K; 2002): “Este modelo serve como guia para os profissionais gerirem as funções de marketing da empresa e pode ser utilizado como ferramenta de suporte no processo decisório dos vértices estratégicos da organização”.



“A pesquisa e análise de mercado fornecerá informações vitais nas quatro áreas, chamados de 4 C’s do Marketing. A partir destes o gestor desportivo poderá formular decisões e estratégias relativas a todos os aspectos da empresa e seu plano de marketing).

Quatro setas descendentes apontam para as quatro colunas da tabela: a primeira seta aponta para a coluna "Consumidor", a segunda para "Companhia", a terceira para "Concorrente" e a quarta para "Clima".

Consumidor	Companhia	Concorrente	Clima
Demografia	Indústria e mercado	Missão e objetivos	Economia
Psicográficos	Variação de produtos	Solidez financeira	Legal
Geodemográficos e cultural	Estratégias de preços	Nível produtivo	Social
Comportamentais/ Personalidade	Estratégias financeiras	Gestão de produção	Política
Estilo de vida	Posicionamento	Objetivos e estratégias de preços	Ética
	Estratégias de promoção	Estratégias de distribuição	Tendências
			Novas tecnologias
			Educação

